



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Μελέτη Περίπτωσης: Δημόσιων Νοσοκομείων της
Ηπείρου»

ΤΣΑΜΠΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΑΙΚ. ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ, Επίκουρη Καθηγήτρια

Καλαμάτα 2008



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Μελέτη Περίπτωσης: Δημόσιων Νοσοκομείων της
Ηπείρου»

ΤΣΑΜΠΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΑΙΚ. ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ, Επίκουρη Καθηγήτρια

Καλαμάτα 2008

Στην αδερφή μου

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ καταρχήν την κ. Αικ. Καστανιώτη Επίκουρη Καθηγήτρια του τμήματος Διοίκησης Μονάδων Υγείας & Πρόνοιας του Τ.Ε.Ι Καλαμάτας για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε με την ανάθεση του θέματος της πτυχιακής εργασίας, την καθοδήγηση που μου προσέφερε και την κριτική διόρθωση του κειμένου. Η συνεχής βοήθεια της υπήρξε για μένα καθοριστικός παράγοντας για την ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής.

Ευχαριστώ επίσης την οικογένεια μου και ιδιαίτερα την αδερφή μου για την συμπαράσταση και βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω όλους τους εργαζόμενους των Νοσοκομείων της Ηπείρου για τη συμμετοχή τους στην έρευνα και ιδιαίτερα δύο Νοσηλεύτριες από το Γενικό Νοσοκομείο Πρέβεζας για τη συνέντευξη που μου έδωσαν και με βοήθησε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τους εργαζόμενους του Γενικού Νοσοκομείου Άρτας για την προθυμία τους να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και ιδιαίτερα τον κ. Κακοσίμο για την πολύτιμη συμβολή του στην περάτωση της εργασίας αυτής.

Περίληψη

Μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Μελέτη περίπτωσης : Δημόσιων Νοσοκομείων της Ηπείρου

Της : Τσαμπάς Παναγιώτας

Υπό την επίβλεψη της Καθηγήτριας κ. Αικ. Καστανιώτη

Σκοπός της μελέτης είναι η διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας των δημόσιων Νοσοκομείων της Ηπείρου και παράλληλα και της ηγεσίας, εφόσον ως έννοιες αποτελούν αναπόσπαστες συντεταγμένες του ίδιου εννοιολογικού πεδίου που δεν είναι άλλο από το «είναι» και το «έχειν» της οργάνωσης.

Την παρούσα μελέτη αποτέλεσαν τα 5 Νοσοκομεία της Ηπείρου. Το δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν 90 εργαζόμενοι από τους οποίους οι 54 ανταποκρίθηκαν στην ερευνά των οποίων ποσοστό 38,89% (N=21) ήταν άνδρες και ποσοστό 61,11% (N=33) ήταν γυναίκες.

Με βάση ένα θεωρητικό μοντέλο που χρησιμοποιήσαμε ως εργαλείο αξιολόγησης των εννοιών προς διερεύνηση και με κύριο ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο και κάποιες πιλοτικές συνεντεύξεις καταλήξαμε σε κάποια συμπεράσματα.

Τα αποτελέσματα για τη μέτρηση της συνολικής οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας των 5 δημόσιων Νοσοκομείων της Ηπείρου, αναδεικνύουν μία τέτοιου είδους κουλτούρα στην οποία η προσοχή εστιάζεται στις εσωτερικές διαδικασίες όπου δίνεται έμφαση στην τήρηση κανονισμών και διαδικασιών και ενδιαφέρει η προβλεψιμότητα και τη σταθερότητα ενώ η ηγεσία προάγει τη συνοχή και την άτυπη επικοινωνία, είναι προσανατολισμένη στους ανθρώπους της, ενώ επιδιώκει τη συμμετοχή όλων για τη βελτίωση της απόδοσης.

Η παρούσα μελέτη είναι η πρώτη που κατέγραψε την οργανωσιακή κουλτούρα σε Νοσοκομεία της Ελλάδας. Θα πρέπει όμως να υπάρξει καταγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας σε μεγαλύτερο αριθμό Νοσοκομείων και ίσως ένας συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών μελετών που θα επιτρέψουν μία πιο ευρεία και αναλυτική διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας στους οργανισμούς αυτούς.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....2

Εισαγωγή.....6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1.1 Η έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....8

1.2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση μελετών Οργανωσιακής Κουλτούρας.....12

1.2.1 Ποιοτικές - Ποσοτικές μελέτες μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Ορισμός της Ηγεσίας.....18

2.1.1 Στυλ ηγεσίας κατά Likert.....24

2.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία.....27

2.3 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία κατά Cameron & Quinn.....35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ

Ελληνική Πραγματικότητα – Νοσοκομεία.....43

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Στόχος.....	48
4.2 Υλικό.....	49
4.3 Μεθοδολογία.....	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

5.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	52
5.2 Συμπεράσματα-Δυσκολίες.....	66

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....68

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ- Ερωτηματολόγιο.....77

Εισαγωγή

Την τελευταία δεκαετία, μελέτες στη διεθνή βιβλιογραφία ¹, επισημαίνουν ότι οι όποιες διαρθρωτικές αλλαγές σε ένα οργανισμό, δεν αποτελούν από μόνες τους ικανά στοιχεία βελτίωσης της ποιότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών υγείας ². Τα αποτελέσματα αυτών των μελετών, προβλημάτισαν ερευνητές και ακαδημαϊκούς, που άρχισαν να επικεντρώνουν το ερευνητικό τους ενδιαφέρον, στην καταγραφή και αποτύπωση των οργανισμών. Οι μελετητές προσέγγισαν τους οργανισμούς ερμηνευτικά και θεωρητικά ως σύνολα, στα οποία εμπλέκονται άνθρωποι και τα οποία διέπονται από γραπτούς και άγραφους κανόνες.

Οι άγραφοι κανόνες, δρουν κάτω από την επιφάνεια των γραπτών κανόνων και διαδικασιών χωρίς να δημιουργούν κανένα πρόβλημα έως την στιγμή που η λογική τους, έρχεται σε σύγκρουση με τις προθέσεις και τις στρατηγικές της διοίκησης του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή, οι κανόνες λειτουργούν ως τροχοπέδη και ως ανασταλτικός παράγοντας κάθε προσπάθειας αλλαγής, μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Η ανάλυση των άγραφων κανόνων ενός οργανισμού, βασίζεται στην κατανόηση των αξιών, των απόψεων, των συμπεριφορών και των κινήτρων των ατόμων που εργάζονται σε αυτόν και είναι απαραίτητη προϋπόθεση, για να επιτευχθεί η οποιαδήποτε αλλαγή.

Η ανάλυση των γραπτών κανόνων επιτρέπει, στους εργαζόμενους να έχουν απόλυτα οριοθετημένους στόχους και υποδεικνύει τα προσόντα, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που απαιτούνται, για την επιτυχή επιτέλεση της εργασίας τους ³.

Η γνώση των γραπτών και άγραφων κανόνων σε ένα οργανισμό, είτε πρόκειται για μία επιχείρηση είτε πρόκειται για ένα οργανισμό όπως οι υπηρεσίες υγείας, είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για να μπορέσουν να σχεδιαστούν οι παρεμβάσεις εκείνες, που θα βελτιώσουν παραμέτρους του οργανισμού που χρειάζονται αλλαγή με στόχο την μείωση

των αδυναμιών αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας (organizational culture), του συνόλου δηλαδή των γραπτών και άγραφων κανόνων των αξιών και των συμπεριφορών των μελών ενός οργανισμού, έχει αναγνωριστεί ως ουσιαστικός παράγοντας που σχετίζεται με την απόδοση των οργανισμών ⁴.

Οι μελέτες που αφορούν στην οργανωσιακή κουλτούρα, επικεντρώνονται κυρίως στην αποτύπωση, ανάλογα με τις παραμέτρους που εξετάζουν, τύπων κουλτούρας που ευνοούν ή δυσχεραίνουν την λειτουργικότητα και κατ' επέκταση, την απόδοση και την ποιότητα των υπηρεσιών, που ένας οργανισμός παρέχει. ⁵ Στην πραγματικότητα όμως, η ακριβής συσχέτιση της απόδοσης, με τον τύπο κουλτούρας που διέπει ένα οργανισμό και της επιτυχίας ή αποτυχίας στην επίτευξη των στόχων του δεν είναι ιδιαίτερα απλή ερευνητική διαδικασία.

Έχει επίσης υποστηριχτεί, ότι η οργανωσιακή κουλτούρα, μπορεί να μελετηθεί είτε προσεγγίζοντας ένα οργανισμό ως σύνολο ⁶, είτε προσεγγίζοντας την κουλτούρα ανά ιεραρχικό επίπεδο ή ανά επαγγελματική ομάδα, στα πλαίσια του οργανισμού. Σύμφωνα με την Cooke & Rousseau ⁷, οι υποομάδες, αναπτύσσουν τους δικούς τους τύπους κουλτούρας και επιδρούν θετικά ή αρνητικά, στην απόδοση ενός οργανισμού. Οι ομάδες αυτές είναι ιδιαίτερα ευκρινείς στους οργανισμούς υγείας, στους οποίους υπάρχουν πολλές και διαφορετικές κατηγορίες επαγγελματικών ομάδων. Επομένως, το να προσπαθήσει κάποιος όπως διαπιστώνει ο Seel ⁸, να φέρει στην επιφάνεια, να περιγράψει, να μελετήσει και να αποτυπώσει την κουλτούρα που διέπει ένα οργανισμό: *“είναι το πρώτο βήμα μίας λογικής διαδικασίας αλλαγής, που οδηγεί στην ανάπτυξη ενός οργανισμού από ένα δεδομένο σημείο σε ένα νέο. Είναι η αρχή των διαπραγματεύσεων που μπορεί να οδηγήσουν σε αλλαγή της ίδιας της κουλτούρας του οργανισμού”* ⁹.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1.1 Η έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, απέκτησε ερευνητικό ενδιαφέρον στο τέλος της δεκαετίας του 1970, για τους επιστήμονες που προέρχονταν από τον χώρο της κοινωνιολογίας, της οργανωτικής ψυχολογίας, της ανθρωπολογίας, και τους ειδικούς στη διοίκηση και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αρκετοί δε ερευνητές και ακαδημαϊκοί¹⁰, υποστηρίζουν, ότι το αυξημένο ερευνητικό ενδιαφέρον που εκδηλώθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970, προέκυψε από την ανάγκη να αποκαλυφθούν και να καταγραφούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που έκαναν τις ιαπωνικές εταιρίες πιο ανταγωνιστικές και σε μεγαλύτερο βαθμό αποδοτικές από τις αντίστοιχες δυτικές εταιρίες¹¹. Η ανάγκη αυτή, αποτέλεσε το έναυσμα για τη δημιουργία ενός μεγάλου αριθμού βιβλιογραφικού υλικού, που ποικίλει, και παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις, στις απόψεις που διατυπώνουν επιστήμονες και ακαδημαϊκοί σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα.¹² Σύμφωνα λοιπόν με το επιστημονικό υπόβαθρο του κάθε ερευνητή, η οργανωσιακή κουλτούρα αναλύεται, περιγράφεται και μετριέται με όρους και αξίες ανάλογες της προσέγγισης, που καθορίζουν τα πλαίσια της επιστήμης, που χρησιμοποιεί ο ερευνητής για να την ερμηνεύσει. Η μέτρηση της, η συσχέτισή της με τις δομές και η επίδραση της στην ανάπτυξη ενός οργανισμού μελετήθηκαν διεξοδικά¹³.

Παρόλα αυτά, δεν έχει υπάρξει ένας σαφής και ακριβής ορισμός που να είναι κοινά αποδεκτός από τους μελετητές. Ο Schein δήλωνε, ότι δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των μελετητών, σχετικά με το τι σημαίνει ή τι πρέπει να σημαίνει οργανωσιακή κουλτούρα, με

ποια μέθοδο θα πρέπει να καταγράφεται και να μετριέται, πώς συσχετίζεται με περισσότερο παραδοσιακές βιομηχανικές και οργανωσιακές θεωρίες και με ποιους τρόπους θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στις προσπάθειες μας να βοηθήσουμε τους οργανισμούς ¹⁴.

Η αδυναμία αυτή του ακριβή ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας, αντανακλάται στον αριθμό των ορισμών που έχουν δοθεί και στις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί, οι οποίες υιοθετούν διαφορετικές ερμηνευτικές προσεγγίσεις για την έννοια της. Ο Goffman ¹⁵, καθώς και ο Van Maanen ¹⁶, θεώρησαν την οργανωσιακή κουλτούρα, ως ένα σύνολο συμπεριφοριστικών ρυθμίσεων. Το ίδιο έτος, ο Pettigrew διατυπώνει την άποψη ότι τα σύμβολα, οι ιδέες, οι τελετουργίες και οι μύθοι αποτελούν την κουλτούρα ενός οργανισμού ¹⁷. Ο Weick αντίθετα, ερμηνεύει την κουλτούρα ως πρότυπο γνωστικών διαδικασιών ¹⁸. Για τους Ouchi και Pascale, η οργανωσιακή κουλτούρα, ορίζεται ως η φιλοσοφία που οδηγεί την πολιτική ενός οργανισμού ¹⁹. Ενώ για τον Peters και τους συνεργάτες του ¹⁰, η κουλτούρα δεν είναι τίποτε άλλο από μία πίστη και μία δέσμευση για μία εξαιρετική επίδοση του οργανισμού. Ο Wilkins ²⁰, αναφέρεται σε αυτήν ως ιστορίες που ελέγχουν ένα οργανισμό.

Στην πραγματικότητα, η διαφοροποίηση αυτή των ορισμών, οφείλεται στα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την κουλτούρα ενός οργανισμού και τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών φαινομένων. Η γλώσσα, η συμπεριφορά, οι απόψεις, οι αξίες, οι υποθέσεις, τα σύμβολα, τα επίπεδα διοίκησης και οι διαδικασίες, αποτελούν επιμέρους χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και συνθέτουν την συνολική εικόνα του. Ο Schein ²¹, όμως ήταν αυτός που η εργασία του επηρέασε τους μελετητές της οργανωτικής κουλτούρας, καθορίζοντας ένα θεωρητικό πλαίσιο – μοντέλο για την ερμηνευτική προσέγγιση, της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας.

Σύμφωνα με τον Schein, η οργανωσιακή κουλτούρα υπάρχει εξίσου σε τρία επίπεδα: στο επιφανειακό επίπεδο, υπάρχουν τα ορατά αποτελέσματα της δραστηριότητας και της συμπεριφοράς των μελών ενός οργανισμού, στο δεύτερο επίπεδο, υπάρχουν οι αξίες που διέπουν τον οργανισμό και στο τρίτο επίπεδο, υπάρχουν οι βασικές υποθέσεις, που όπως υποστηρίζει, αποτελούν και την ουσία της κουλτούρας ενός οργανισμού. Ο ίδιος, όρισε την οργανωσιακή κουλτούρα ως το σχέδιο (πρότυπο), βασικών υποθέσεων που μία συγκεκριμένη ομάδα ατόμων έχει εφεύρει, ανακαλύψει, ή αναπτύξει για να μπορεί να αντιμετωπίζει τα προβλήματα της.

Τα προβλήματα αυτά, μπορεί να είναι προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή προβλήματα εσωτερικής αφομοίωσης και η ομάδα έχει επεξεργαστεί το σχέδιο τόσο καλά, ώστε να το θεωρεί πολύτιμο και για το λόγο αυτό, να το διδάσκει στα νέα μέλη του οργανισμού, ως τη σωστή μέθοδο αντίληψης, σκέψης και αίσθησης για την επίλυση όλων των προβλημάτων ²².

Χαρακτηριστική είναι η παρατήρηση του Pasanowsky και συν. ²³, για την δυσκολία ερμηνευτικής της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας όπως αναφέρει:

“ η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι ένα ακόμη κομμάτι του πάζλ αλλά το ίδιο το πάζλ....δεν είναι κάτι που έχει ένας οργανισμός αλλά κάτι που ένας οργανισμός είναι ” ²⁴.

Παραμένουν δε αναπάντητα ερωτηματικά, σχετικά με το νόημα της κουλτούρας ²⁵, τις μεθόδους με τις οποίες αυτή πρέπει να μετρηθεί ²⁶, και κυρίως με την δυνατότητα αλλαγής της κουλτούρας ενός οργανισμού και της κατεύθυνσης που αυτή η αλλαγή θα πρέπει να πάρει ²⁷. Εύστοχα οι ερευνητές Ouchi & Wilkins, διατύπωσαν την άποψη ότι:

“το να ασχολείται κανείς με την οργανωσιακή κουλτούρα και να συλλέγει βιβλιογραφικό υλικό σχετικά με αυτή, είναι ευχαρίστηση, γιατί σε μεγάλο βαθμό οι σχετικές μελέτες φέρνουν στο φως, τη μεγαλοπρέπεια και την ζωτικότητα των ατόμων που ζούνε και εργάζονται μαζί., αυτές οι μελέτες ανακαλούν τον ενθουσιασμό, το πάθος και το δράμα της

κοινωνικής ζωής, η οποία συνεχίζει να είναι σημείο αναφοράς και αιτία για τη μελέτη των οργανισμών”²⁸. Ενώ ο Ott, αναλύοντας σε μεγαλύτερο βαθμό την δυσκολία μία έννοια που σε μεγάλο βαθμό καθορίζεται από τον τρόπο που κάποιος την αντιλαμβάνεται.

“Το πρώτο βήμα, (σύμφωνα με τον Ott), για την κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι να υπάρχει η εκτίμηση ότι αποτελεί μία έννοια και όχι ένα αντικείμενο. Ένα αντικείμενο, μπορεί να ανακαλυφθεί και να καθοριστούν αλήθειες, παραδείγματος χάριν μέσα από εμπειρικές μελέτες που το διέπουν. Αντίθετα μία έννοια, είναι δημιούργημα της ανθρώπινης σκέψης, δημιούργημα το οποίο θα πρέπει ο ερευνητής, να το φέρει στην επιφάνεια, να το ορίσει και να το βελτιώσει”²⁹.

Ακολουθώντας λοιπόν την αιτιολογική ερμηνεία του Ott (1989)²⁹, και θεωρώντας την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας ως μετρήσιμη ερευνητική οντότητα, η παρούσα μελέτη υιοθετεί τον ορισμό της Cooke & Rousseau⁷, ο οποίος δίνει στον ερευνητή την δυνατότητα, να αποδώσει και να καταγράψει μορφές κουλτούρας, που το σύνολό τους σκιαγραφεί το προφίλ ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους παραπάνω, ως οργανωτική κουλτούρα (organizational culture), ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων συμπεριφορών, που καλούνται συμπεριφερικά πρότυπα (behavioral norms), κανόνες ή νόρμες, τις οποίες τα μέλη ενός οργανισμού θεωρούν ότι πρέπει να έχουν, ώστε να ταιριάζουν και να επιβιώνουν εργασιακά, μέσα στον οργανισμό αυτό. Αυτά τα συμπεριφορικά πρότυπα, μπορεί να είναι παραγωγικά ή μη και οδηγούν σε συμπεριφορές και στάσεις, οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη, προσεγγίζουν την εργασία τους και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

1.2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση μελετών Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ως απόρροια της πληθώρας των ορισμών που υπάρχουν, σχετικά με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, η ίδια έλλειψη συμφωνίας μεταξύ των ερευνητών, εμφανίζεται και για τη μέθοδο με την οποία αυτή η οργανωσιακή κουλτούρα, θα πρέπει να παρατηρηθεί και να μετρηθεί. Οι Martin & Frost³⁰, υποστηρίζουν ότι οι διαφορετικές απόψεις των ερευνητών δεν είναι κάτι το ασυνήθιστο, ακόμα και εάν προέρχονται από τον ίδιο επιστημονικό χώρο. Το ασυνήθιστο έγκειται στο ότι αυτές οι διαφορές, εκφράζονται ανοικτά στην σχετική βιβλιογραφία που αφορά στην οργανωσιακή θεωρία και είναι κυρίως εννοιολογικής φύσεως, για τις μεθόδους μέτρησης, που θα πρέπει να εφαρμοστούν και τις παραμέτρους κουλτούρας που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την μέτρηση.

Συνέπεια της διαφορετικής εννοιολογικής προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας, αποτελεί και η προσπάθεια μέτρησης της από κάποιους ερευνητές, με όρους συγκεκριμένων και μετρήσιμων μεταβλητών, χαρακτηριστικών ή διαδικασιών. Αντίθετα, κάποιοι άλλοι ερευνητές, θεωρούν πρόκληση να μπορέσουν να συλλάβουν την έννοια της κουλτούρας, ως εσωτερική ποιότητα του κοινωνικού περιβάλλοντος, το οποίο διαμορφώνει την ανάγκη των ατόμων για σύσταση οργανισμών ή επιχειρήσεων. Τέλος, μία άλλη μερίδα ερευνητών, προσεγγίζει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, ως μία ανθρωπολογική αλληγορία ή παράδειγμα, μελετώντας τους οργανισμούς ως μικρο-κοινωνικά συστήματα και αναλύοντας τους ανάλογα³¹.

Συχνά επίσης, στην σχετική βιβλιογραφία, εμφανίζονται μελέτες που υιοθετούν εργαλεία ερευνητικά που μετρούν το “κλίμα” (climate), το οποίο διαμορφώνεται στα πλαίσια ενός οργανισμού, θεωρώντας την έννοια αυτή ως την κύρια διάσταση που θα πρέπει να μετρηθεί. Προσεγγίζουν δηλαδή και καταγράφουν τις απόψεις των εργαζομένων, για τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν.

Παρόλα αυτά, δεν υπάρχουν αρκετά επιστημονικά στοιχεία, που να αποδεικνύουν την συσχέτιση μεταξύ του κλίματος που επικρατεί σε ένα οργανισμό και της κουλτούρας που τον χαρακτηρίζει, αν και ως έννοιες παρουσιάζουν πολλά κοινά στοιχεία και ομοιότητες³².

Η έννοια όμως του κλίματος (climate), αποτελεί ένα δάνειο από την επιστήμη της μετεωρολογίας, όπως και η έννοια της κουλτούρας αποτελεί δάνειο, κυρίως από την επιστήμη της ανθρωπολογίας. Η κάθε μία από αυτές τις δύο έννοιες, περικλείει διαφορετικές εικόνες και ιδέες, οι οποίες συσχετιζόμενες διαμορφώνουν στη νέα τους χρήση, μία κοινή γλώσσα που συχνά καταλήγει περισσότερο δυσνόητη από ότι αρχικά κάποιος μελετητής αντιλαμβάνεται. Από τους μελετητές της οργανωτικής ανάλυσης, αναγνωρίζεται, ότι συχνά η χρήση εννοιολογικών μεταφορών από άλλες επιστήμες, λειτουργεί αποπροσανατολιστικά για την οποιαδήποτε προσπάθεια ανάλυσης και μέτρησης εννοιών ή φαινομένων. Η προσπάθεια επιβολής κοινής επιστημονικής γλώσσας, συχνά καταστρατηγεί την αναλυτική διαδικασία, που η οργανωτική ανάλυση εφαρμόζει και που ως στόχο έχει την γενίκευση πολλών επιμέρους φαινομένων του ίδιου οργανισμού, σε ένα νοηματικά ενιαίο σύνολο. Στην μελέτη ενός δυναμικού και συνεχώς μεταβαλλόμενου φαινομένου, όπως είναι ένας οργανισμός με πολυεπίπεδες κάθετες και οριζόντιες δομές, τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές έρευνες, μπορούν να χρησιμοποιηθούν, ώστε να προσφέρουν μία εις βάθος κατανόηση, όλων των επιπέδων κουλτούρας που υπάρχουν σε ένα οργανισμό³³. Η Cooke and Rousseau³⁴, επισημαίνουν διαχωρίζοντας τις δύο αυτές έννοιες, ότι το κλίμα που επικρατεί σε ένα οργανισμό ως έννοια, αντανακλά αντιλήψεις οργανωσιακών δομών και πώς κάποιος αισθάνεται, ως μέλος ενός οργανισμού. Αντίθετα, σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές, η οργανωσιακή κουλτούρα, αναφέρεται στην άποψη που έχουν τα μέλη ενός οργανισμού, για το πώς θα πρέπει να συμπεριφέρονται μέσα στα πλαίσια που ο ίδιος οργανισμός ορίζει. Βέβαια, στη

σχετική βιβλιογραφία, οι ενστάσεις δεν αφορούν μόνο το θεωρητικό και ερμηνευτικό υπόβαθρο, από το οποίο απορρέουν οι μελέτες μέτρησης σε ένα οργανισμό, αλλά υπάρχουν ενστάσεις και διαφορετικές διατυπωμένες απόψεις για τις διαστάσεις ή τις ποιότητες, τις οποίες οι ερευνητές εκλαμβάνουν ως χαρακτηριστικά ή επιμέρους στοιχεία, ενός συνόλου, το οποίο καθορίζουν οι ίδιοι ως οργανωσιακή κουλτούρα ³⁵.

1.2.1 Ποιοτικές - Ποσοτικές Μελέτες μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ανάλογα λοιπόν με την θεώρησή του, ο κάθε ερευνητής επιλέγει και το είδος της μελέτης που είτε αναφέρεται σε εσωτερικές ποιότητες των μελών ενός οργανισμού, είτε σε μετρήσιμα αριθμητικά μεγέθη και αντίστοιχα χαρακτηρίζεται ως ποιοτική ή ποσοτική.

Οι **ποιοτικές μελέτες** μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας, εφαρμόζονται κυρίως ως αρχικές μελέτες, που προσεγγίζουν την κουλτούρα μέσα από καθορισμένες μοναδικές διαστάσεις της, αντανακλώντας και καταγράφοντας τις εσωτερικές απόψεις των μελών του οργανισμού. Το πλεονέκτημα αυτών των μελετών, έγκειται στο πλούσιο λεπτομερειακό υλικό που συγκεντρώνουν. Υπάρχουν όμως και επικρίσεις για αυτού του είδους τις μελέτες και αφορούν δύο αδυναμίες που αυτές παρουσιάζουν. Πρώτον, ότι οι διαστάσεις που μελετούν, καθορίζουν και καταγράφουν, είναι *ιδιότυπες* και αφορούν στο συγκεκριμένο προς μελέτη οργανωτικό πλαίσιο, άρα δεν μπορούν να γενικευτούν και να αναχθούν σε ένα γενικότερο πλαίσιο, που θα μπορούσε να χαρακτηρίσει ή να περιγράψει την κουλτούρα και άλλων οργανισμών.

Και δεύτερον, ότι αυτού του είδους οι ποιοτικές προσεγγίσεις, δεν μπορούν να παράγουν τέτοιες πληροφορίες σχετικά με την κουλτούρα, που να αποτελούν ασφαλή σύνδεση μεταξύ της κουλτούρας και των αποτελεσμάτων της, σε ένα οργανισμό όπως για παράδειγμα είναι η απόδοση του οργανισμού ή οι συμπεριφορές των μελών του ³⁶.

Οι **ποσοτικές μελέτες** μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας από την άλλη πλευρά, που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία, στηρίζονται σε συγκεκριμένες υποθέσεις των ερευνητών. Πρώτον, ότι οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από ευδιάκριτους τύπους κουλτούρας, οι οποίοι επηρεάζουν την ποιότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Δεύτερον, ότι παρόλο που οι κουλτούρες αυτές εμφανίζουν αντίσταση στην αλλαγή, σε κάποιο βαθμό μπορεί να ελεγχθούν και να υπάρξει διαχείρισή

τους. Τρίτον, είναι εφικτό να εντοπιστούν συγκεκριμένες συμπεριφορές κουλτούρας, που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την ποιοτική και αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές να σχεδιάσουν στρατηγικές αλλαγών της κουλτούρας ενός οργανισμού.

Τέλος, πολλοί ερευνητές υποθέτουν ότι όποια οφέλη προκύψουν από την αλλαγή της κουλτούρας που διέπει ένα οργανισμό, θα υπερτερούν, έναντι οποιονδήποτε δυσλειτουργικών συνεπειών που αυτές οι αλλαγές ίσως επιφέρουν³⁷. Βέβαια, παρόλο που εμπειρικά υπάρχουν λίγα στοιχεία που να υποστηρίζουν αυτές τις υποθέσεις, εμφανίζεται ένα ιδιαίτερα αυξημένο ενδιαφέρον, από την πλευρά κυρίως των διευθυντών των οργανισμών και των ερευνητών, στην ποσοτική μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, με σκοπό να καθοριστούν οι πιθανές συσχετίσεις που αυτή μπορεί να έχει με την ποιότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών, που ένας οργανισμός καλείται να προσφέρει³⁸. Οι ποσοτικές μελέτες επίσης, επιτρέπουν την σύγκριση μεταξύ οργανισμών και τη μελέτη συσχετίσεων μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και άλλων εννοιολογικών παραμέτρων. Οι μελέτες αυτές, συλλαμβάνουν την έννοια της κουλτούρας μέσα από ορισμένες, εκ των προτέρων καθορισμένες από τον ερευνητή, διαστάσεις, που διευκολύνουν, στον βαθμό που είναι επαρκώς σχετικές και εύκολα γενικεύσιμες³⁹. Στον αντίποδα αυτών των ερευνητικών προσπαθειών, άλλοι ερευνητές, υποστηρίζουν ότι οι αλλαγές στη δομή των οργανισμών υγείας, δεν αποτελούν από μόνες τους ικανά στοιχεία βελτίωσης της ποιότητας και της απόδοσης των οργανισμών υγείας². Στην σχετική βιβλιογραφία επισημαίνεται από πολλούς ερευνητές, ότι δεν είναι πάντα ευδιάκριτη, ή πιθανή, η σύνδεση της κουλτούρας ενός οργανισμού και της επιτυχίας ή της αποτυχίας που αυτός ο οργανισμός θα έχει στην υλοποίηση των στόχων του⁶. Σύμφωνα με τον Schein¹⁴, η ακριβής σύνδεση όμως ανάμεσα σε αυτές τις δύο έννοιες, της απόδοσης και της

κουλτούρας δηλαδή, υπάρχει και εξαρτάται κυρίως από τον ορισμό και την ερμηνευτική προσέγγιση των μελετητών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Ορισμός της Ηγεσίας

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα, λόγω κυρίως της χαμηλής μόρφωσης που διέθεταν οι εργαζόμενοι, κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους του αποκλειστικά σαν μέσα παραγωγής. Το τρίπτυχο της παραδοσιακής αυταρχικής διοίκησης ήταν σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος. Σήμερα η εικόνα αυτή αλλάζει σταδιακά αφού μια πλήρως απομονωμένη ηγεσία αδυνατεί να κατανοήσει πλήρως την πραγματικότητα και από την άλλη οι εργαζόμενοι με την πάροδο των ετών, και κυρίως χάρη στη μόρφωση και τις γνώσεις που αποκτούσαν, διαφοροποίησαν τη θεώρησή τους και απαίτησαν να μην αντιμετωπίζονται μόνο σαν παραγωγικοί πόροι. Φυσικό επακόλουθο ήταν η αναθεώρηση των αρχών διοίκησης εκ μέρους των προϊσταμένων. Διαπιστώθηκε ότι δεν επαρκούσε μόνο η διοίκηση, και αναγκαστικά τέθηκαν θέματα ηγεσίας.

Η σημερινή ηγεσία πολλών επιχειρήσεων καθώς και οργανισμών νιώθει αγωνία σχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές αφού αισθάνεται να απειλείται ο κυρίαρχος ρόλος τους. Νιώθει αμηχανία στο άκουσμα νέων μοντέλων διοίκησης που βασίζονται στην ομαδικότητα και την συμμετοχή όλων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ιεραρχία όμως δεν θα παύσει αλλά θα πρόκειται για μια διαφορετική κατανομή ισχύος, μια ιεραρχία κατευθυντήριων γραμμών.

Μόλις το τελευταίο μισό του 20^{ου} αιώνα η «Ηγεσία» άνησε ως ακαδημαϊκό πεδίο και κυρίως στις ΗΠΑ ⁴⁰. Πάντως η θεωρητική δουλειά και η πρακτική εφαρμογή σε

περιβάλλον μη Αμερικάνικο θα ωθήσει τη θεωρία της ηγεσίας από μια αμερικάνικη σε μια πιο διεθνή προοπτική. Έτσι από την αμερικανική εμμονή για πολιτική – ιστορική – ψυχολογική προσέγγιση στην ηγεσία προχωρούμε σε μια διεπιστημονική θεώρηση της ηγεσίας. Ως τέτοια είναι πρωτοποριακή και έχει ηθικό προσανατολισμό. Κατ' αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η κατάρα των παραδοσιακών επιστημών όπου δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην λεπτομέρεια αφήνοντας όμως να διαφεύγει απαρατήρητη η ευρύτερη αλυσίδα οντότητας και άλλα σημεία αναφοράς τα οποία πιθανόν να εξυπηρετήσουν στην μελέτη της ηγεσίας με την αποφυγή της υπερβολικής τμηματοποίησης και εν τέλει θρυμματισμού των στοιχείων.

Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ορισμών της έννοιας της ηγεσίας οι οποίοι συγκλίνουν ως προς τον στόχο που είναι η επιρροή της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης.

Δεν υπάρχει ένας ειδικός ορισμός για την ηγεσία. Οι Bennis & Nanus ⁴¹ ορίζουν την ηγεσία ως την φυσική έκφραση ενός ανθρώπου ολοκληρωμένου και ο Cashman ⁴² ως την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία.

Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά ⁴³ η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Κύριες λειτουργίες της ηγεσίας είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος κ.λ.π.

Ενώ πάντως μέχρι τώρα γίνονταν αποκλειστικά λόγος για ατομική ηγεσία, τελευταία η ηγεσία προσεγγίζεται ως συλλογικό φαινόμενο ⁴⁴. Ο Drath υποστηρίζει ότι η ηγεσία δεν είναι η κατοχή ενός ηγέτη αλλά μια πλευρά της κοινότητας, είναι η κοινή ικανότητα, η κοινή επίτευξη στόχων. Με αυτό το «συλλογικό» πρόσωπο της ηγεσίας συμφωνούν και οι Bass ⁴⁵, Chanoch & House ⁴⁶, Hunt ⁴⁷.

Σύμφωνα με το λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας του καθηγητή γλωσσολογίας Μπαμπινιώτη ⁴⁸, η ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας και καθοδηγητικού ρόλου στα πλαίσια μιας ομάδας. Ηγεσία σημαίνει να κατευθύνουμε την προοπτική και τα οράματα των ανθρώπων σε υψηλότερες σφαίρες, να βελτιώνουμε τις αποδόσεις και την αποτελεσματικότητα των συνεργατών μας ανεβάζοντάς την σε υψηλά επίπεδα και να χτίζουμε προσωπικότητες απαλλαγμένες από συνηθισμένες ανεπάρκειες και πέρα από μέτριες επιδόσεις.

Η αναζήτηση της ηγεσίας είναι πρώτιστα μια εσωτερική αναζήτηση, μια αναζήτηση ώστε να ανακαλύψει ο ηγέτης ποιος πραγματικά είναι. Η ηγεσία κινείται στην επίτευξη υψηλών στόχων. Υπάρχουν τέσσερις ηθικοί στόχοι γι' αυτήν:

- 1) Απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμισμού.
- 2) Εξισορρόπηση των αναγκών του ατόμου και της κοινότητας.
- 3) Υπεράσπιση των θεμελιωδών αξιών της κοινότητας.
- 4) Ενστάλαξη στα άτομα αίσθησης πρωτοβουλίας και ευθύνης.

Η ουσία της ηγεσίας υποθέτει ότι κάθε άνθρωπος που εργάζεται για τον ηγέτη είναι ένας εθελοντής. Βρίσκεται εκεί επειδή το επιθυμεί και όχι επειδή είναι αναγκασμένος. Η εμπειρία διδάσκει ότι η ηγεσία είναι ένα σύνολο αφομοιώσιμων ικανοτήτων. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Πολλές ηγετικές ικανότητες διδάσκονται στην τάξη. Αλλά η εκπαίδευση από μόνη της είναι ανεπαρκής. Τις περισσότερες ικανότητες ο ηγέτης τις αποκτά από την εμπειρία και από τη σχέση του με τους άλλους ανθρώπους. Προσπαθεί, επιτυγχάνει, αποτυγχάνει, μαθαίνει από τα λάθη του. Είναι ενθουσιώδης και συμμετέχει στην αλλαγή.

Η ηγεσία είναι μια τέχνη και ως τέτοια έχει περιθώρια για καλλιέργεια και εξέλιξη. Όπως όμως κάθε μορφή τέχνης, αν γίνει στερεότυπη, παύει να είναι τέχνη, αλλά απλώς ένα αριθμημένο πανομοιότυπο, έτσι και η ηγεσία δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής⁴⁹.

Αξίζει να γίνει διάκριση ανάμεσα στην ηγεσία στην Οργάνωση που αναφέρεται στην ηγεσία ομάδας και στην ηγεσία της οργάνωσης που αναφέρεται στην συνολική ηγεσία και περιλαμβάνει ευθύνη για τον καθορισμό αποστολής όπως και σχεδιασμό της αρχιτεκτονικής της επιχείρησης.

Η εστίαση πάντως στο θέμα της ηγεσίας είναι παγκόσμιο φαινόμενο και γράφονται συνεχώς άρθρα, γίνονται συνέδρια και τμήματα εργασίας, συνεχείς επενδύσεις γύρω από την ανάπτυξη της ηγεσίας⁵⁰, πανεπιστημιακά προγράμματα ενώ και στην Ευρώπη δημιουργούνται διάφορες πρωτοβουλίες για την επεξεργασία της έννοιας και την σημαντικότητά της στην ανάπτυξη αξιών και αποστολής της επιχείρησης (European Foundation Quality Management)⁵¹.

Πέρα από τον στενό χώρο των επιχειρήσεων υπάρχει δραστηριοποίηση σε θέματα ηγεσίας και στο δημόσιο τομέα στην κατεύθυνση δημιουργίας ηγετών σε τοπικό και ευρύτερο κυβερνητικό επίπεδο σε διαφορετικούς τομείς του δημόσιου τομέα. Μέσα από επίσημες ανακοινώσεις κυβερνητικών φορέων φαίνεται η σημαντικότητα που δίνεται σε θέματα ηγεσίας ως απάντηση στην αβεβαιότητα. Γι' άλλους η εμμονή εδώ και χρόνια στο

θέμα της ηγεσίας αποτελεί έκφραση λατρείας του ατομικισμού ενώ για άλλους ήρθε ως απάντηση στην απαίτηση – ανάγκη για αλλαγή της διοίκησης η οποία έχει πια ταυτιστεί με τη διατήρηση του συστήματος ενώ η έννοια της ηγεσίας συνδέεται με το όραμα, την έμπνευση της δημιουργικότητα.

Όμως η ηγεσία από μόνη της δεν είναι ικανή να «σώσει» την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Θα πρέπει λοιπόν να μελετηθεί και να αξιοποιηθεί στα πλαίσια της οργάνωσης που αποτελεί μια κυρίαρχη ανεξάρτητη μεταβλητή. Η θεωρία της ηγεσίας εξαρτάται από τη θεωρία της οργάνωσης⁵² ενώ ανάλογες είναι οι δηλώσεις του Pettow⁵³ ότι το στυλ ηγεσίας είναι εξαρτημένη μεταβλητή ενώ το έργο ανεξάρτητη.

Κάποιες φορές η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να περιορίσει το δυναμικό της ηγεσίας ενώ άλλες φορές προσφέρει περισσότερο περιθώριο, οι προσαρμοστικές οργανωσιακές κουλτούρες δίνουν μεγάλη ευκαιρία στους χαρισματικούς ηγέτες.

Η αντιλαμβανόμενη ανάγκη για ηγεσία πηγάζει από την αβεβαιότητα και την πίεση που ασκεί η απαίτηση για την γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη. Η ηγεσία αποτελεί ένα εύκολο περιουσιακό στοιχείο για την οργάνωση.

Υπάρχουν 3 θέματα κλειδιά που σχετίζονται με την ηγεσία σε ανώτερο επίπεδο:

Τα δομικά θέματα που αφορούν τη φύση-ρόλο της εξουσίας, τα λειτουργικά θέματα τα οποία αφορούν το είδος προτεραιοτήτων και τα θέματα νομιμότητας.

Βέβαια το θέμα καινοτομίας, δημιουργικότητας και συναισθηματικής δέσμευσης από πλευράς εργαζομένων απαιτεί μια συλλογική ηγετική προσπάθεια από μια ηρωική παρέμβαση ενός χαρισματικού διευθύνοντα συμβούλου. Το δίλημμα της ηγεσίας είναι η υπεράσπιση υπάρχουσών αξιών και σκοπών ή η ανάγκη ανανέωσης αυτών για προσαρμογή στις νέες καταστάσεις.

Σύμφωνα με τον Bendix ⁵⁴ οι ηγέτες όπως και όλοι εκείνοι που διασκεδάζουν την υπεροχή τους έναντι των άλλων, θέλουν να βλέπουν τη θέση τους ως νόμιμη και δικαιολογημένη και ότι αυτό το πλεονέκτημα τους αξίζει. Όλοι αυτοί που θέτουν κανόνες εξάλλου αναπτύσσουν ένα μύθο σχετικά με τη φυσική υπεροχή τους.

Βέβαια μια καλή ηγεσία αποτελεί κεφάλαιο φήμης για την οργάνωση και εξαργυρώνεται θετικά στην αντίληψη των μετόχων.

Ο καλός ηγέτης δεν γεννιέται αλλά γίνεται. Βέβαια για να εμπνεύσει κάποιος τους εργαζομένους για υψηλότερες σφαίρες ομαδικής δουλειάς οφείλει να υπάρχει, να γνωρίζει και να ενεργεί, γι' αυτό χρειάζεται συνεχής διαδικασία αυτογνωσίας, εκπαίδευσης και εμπειρίας, εργασία και μελέτη. Η κατοχή δύναμης καθιστά κάποιον αφεντικό, όχι όμως και ηγέτη. Η ηγεσία διαφοροποιείται στο γεγονός ότι κάνει τους ακόλουθους να επιθυμούν την επιδίωξη υψηλών στόχων.

Ο канаδός θεωρητικός των Οργανώσεων **Elliot Jaques** ⁵⁵ ισχυρίζεται ότι αυτό που διαφοροποιεί τα άτομα που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα είναι το πόσο μακριά μπορεί να δει ο καθένας στο μέλλον και προσθέτει ο P.Senge ότι αυτό που νομιμοποιεί τον ρόλο της ιεραρχίας είναι η ευρεία οπτική γωνία που έχει να κάνει ακριβώς με το γεγονός ότι δίνει τη δυνατότητα σε κάποια άτομα να δουν τις πιθανές επιπτώσεις κάποιων αποφάσεων οι οποίες δεν είναι ορατές στους ανθρώπους που βρίσκονται κοντά στην παραγωγική διαδικασία.

2.1.1 Στυλ ηγεσίας κατά Likert (1961,1967)

Ο Likert ερευνήσε το θέμα της ηγεσίας, το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε ήταν ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική. Την θεωρία του ο Likert την ανέπτυξε στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας: το εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό.

Στο αυταρχικό εκμεταλλευτικό, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με την μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζομένους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Κατά το καλοπροαίρετο αυταρχικό, ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του και τούτο για να τους δείξει ότι είναι προσιτός αλλά γίνεται αυστηρός μόνο και μόνο για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μιας μορφής επικοινωνίας και οι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο αποδοτικά. Κατά το συμβουλευτικό σύστημα, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του. Κατά το συμμετοχικό σύστημα, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία.

Ο Likert κατέληξε ότι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Επίσης υποστήριξε ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας άλλων μεταβλητών. Η κατηγορία των μεταβλητών χωρίζεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες : Η πρώτη περιλαμβάνει τις αιτιατές - casual variables, ή ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας. Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών είναι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας. Εδώ ανήκουν οι στάσεις των ατόμων, η παρακίνηση κτλ. Συνοψίζοντας τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε ότι οι βασικές αρχές στις οποίες πρέπει να στηρίζεται το συμμετοχικό σύστημα είναι τα ακόλουθα:

- Ομαδική Εργασία

Κύριος στόχος του ηγέτη πρέπει να είναι η ενθάρρυνση και η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος είναι το κυρίαρχο στοιχείο. Οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται περνούν στα μέλη της ομάδας συνοδευόμενες με κάποιες οδηγίες και παρατηρήσεις.

Κυρίαρχος παράγοντας για την επιτυχία μιας οργάνωσης είναι η ομαδική εργασία. Η ομαδική εργασία προϋποθέτει ότι μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης υπάρχει συνεργασία και ομοψυχία. Και ο ρόλος του ηγέτη πρέπει να είναι η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Ένας από τους παράγοντες που κρίνουν την επιτυχία του ηγέτη είναι η ενίσχυση της ομαδικότητας.

- Παρακίνηση

Στην οργάνωση πρέπει να επικρατούν συνθήκες κατάλληλες που να ενισχύουν την θέληση των ατόμων για εργασία. Οι συνθήκες αυτές πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των ατόμων.

- Θέσπιση Υψηλών Στόχων

Οι στόχοι τους οποίους θέτει η ομάδα θα πρέπει αφενός να είναι τιθέμενοι με δημοκρατικές διαδικασίες αφενός, αλλά να είναι και αρκετά υψηλοί αφετέρου. Η θέσπιση υψηλών στόχων κάθε φορά αυξάνει το αίσθημα αυτοπεποίθησης των μελών της ομάδας, καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την επίτευξη των στόχων.

- Συντονισμός Της Ομάδας

Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να επιδιώκει τον συντονισμό των μελών της ομάδας αλλά και τον συντονισμό των ομάδων μεταξύ τους. Δεν είναι αρκετός ο συντονισμός των μελών της ίδιας ομάδας αλλά επιβάλλεται και ο συντονισμός των ομάδων μεταξύ τους.

Ο πραγματικός ηγέτης δεν είναι αποκλειστικά άνθρωπος της δράσης, όπως πιστεύουν πολλοί. Μάλλον είναι ένας πνευματικός άνθρωπος, με την έννοια και το βάρος που δίνει στη λέξη «πνευματικός» μια ολοκληρωμένη αντίληψη ηθικής που κατά τεκμήριο έχουν οι μεγάλοι ηγέτες.

Επειδή υπάρχουν πολλαπλά και διαφορετικά στυλ ηγεσίας ο κάθε «υποψήφιος» έχει την ευχέρεια να επιλέξει τον τύπο που αρμόζει στην προσωπικότητά του. Έτσι υπάρχει ο οραματιστής ηγέτης, ο ηγέτης ομάδας, ο κατά περίπτωση ηγέτης, ο ηγέτης που εξυπηρετεί, ο ηγέτης σχέσεων, ο ηγέτης διαδικασιών, ο ηγέτης με προσανατολισμό σε στόχους ή με προσανατολισμό σε μοντέλα λήψης αποφάσεων, ο ηγέτης-προπονητής, που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού, ο ανταγωνιστής ηγέτης, που κινητοποιεί δημιουργώντας ανταγωνιστική ατμόσφαιρα στα μέλη, ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος σε συγκεκριμένα δεδομένα και αριθμούς, ο ηγέτης ενδυνάμωσης, που ενισχύει τις πρωτοβουλίες του προσωπικού, ο ηγέτης- παράδειγμα για τις κινήσεις των υπολοίπων, ο ηγέτης- εξαίρεση, που βρίσκεται στα μετόπισθεν και επεμβαίνει όταν προκύπτουν προβλήματα ⁵⁶.

2.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία

Η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία αλληλεπίδρασης και ετεροκαθορισμού. Σε ένα αρχικό στάδιο οι ιδρυτές είναι αυτοί που καθορίζουν τις κυρίαρχες αξίες μέσα από τις προσωπικές αξίες και πιστεύω. Έτσι επιλέγονται άτομα τα οποία ενστερνίζονται αυτές τις αξίες και τα ίδια προσελκύονται από κουλτούρες που προσιδιάζουν στις δικές τους αξίες. Έτσι οι αρχικές αξίες της ηγεσίας της Οργάνωσης γίνονται η κυρίαρχη κουλτούρα. Οι επαγγελματικές και ηθικές αξίες που εκφύονται από την ηγεσία θα αποτελέσουν το κανονιστικό πρότυπο για τους εργαζομένους συντελώντας στη αποτελεσματική και ενιαία χειραγώγηση δύσκολων καταστάσεων. Αυτή η ομοιογενοποίηση της συμπεριφοράς των μελών είναι που εξασφαλίζει την σταθερή λειτουργία της Οργάνωσης αλλά παράλληλα καθίσταται εμπόδιο σε οποιαδήποτε πρόκληση γι' αλλαγή. Η Οργάνωση δεν λειτουργεί σε «γυάλα», αποκομμένη από το λοιπό περιβάλλον. Ακριβώς αυτή η αλληλεπίδραση με το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον είναι που επιβάλλει αναπροσδιορισμό της ύπαρξης, δομής, λειτουργίας και κουλτούρας η οποία και θα καθορίσει έναν τύπο ηγεσίας πιο σύγχρονο, προσαρμοστικό και λειτουργικό με βάση τη συνεχώς μεταβαλλόμενη ανταγωνιστική πραγματικότητα, έναν τύπο ηγεσίας που θα είναι αρεστός και συμβατός με τη νέα διαμορφωθείσα κουλτούρα.

Η ηγεσία είναι πηγή πιστεύω και αξιών. Ό,τι ο ηγέτης προτείνει, επεξεργάζεται και συνεχίζει να δουλεύει θα γίνει μοιρασμένη υπόθεση.

Ο **Schein** βλέπει συσχετισμό μεταξύ κουλτούρας και ηγεσίας. Από την μια οι ηγέτες πρέπει να σέβονται τις συνθήκες κουλτούρας από την άλλη είναι αποστολή τους να αναπτύξουν μια συμφέρουσα κουλτούρα .

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές (μεταρρυθμιστική, οραματιστική, συντηρητική, εξωτερικευμένη, εσωτερικευμένη) για διαρκή ανάπτυξη σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα. Ο Schein έχει διατυπώσει μέσα από συσχετισμούς στρατηγικής και επιπέδων οργανωσιακής κουλτούρας διάφορες υποθέσεις γιατί αυτές καταδεικνύουν δυνατότητες αλλά και κινδύνους σχετικές με ειδικές κατηγορίες οργανωσιακής κουλτούρας αλλά αποτελούν και τη βάση για περαιτέρω έρευνα.

Η κουλτούρα σχετίζεται με την ηγεσία αφού η έμπνευση ηγέτη δημιουργεί έμπνευση κουλτούρας πράγμα το οποίο οδηγεί σε ανώτερη οικονομική κατάσταση.

Ο L. Gestner ⁵⁷, ιστορικός διευθύνων σύμβουλος της IBM, υποστηρίζει ότι πετυχημένα ιδρύματα-οργανώσεις σχεδόν πάντα αναπτύσσουν δυνατές κουλτούρες οι οποίες και πάλι ενδυναμώνουν εκείνα τα στοιχεία που καθιστούν την οργάνωση μεγάλη. Αυτό που κάνει την οργάνωση πετυχημένη, την προκαλεί κιάλας όταν το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει αλλά δεν αλλάζει η κουλτούρα.

Μια πραγματιστική προσέγγιση της κουλτούρας θα μπορούσε να είναι:

Η Κουλτούρα αποτελεί μια ομάδα ή ένα επίπεδο οργάνωσης μοιρασμένων πιστεύω και αξιών που οδηγούν σε κανόνες, προσδοκίες για τα άτομα εκείνης της κουλτούρας. Είναι αυτό που κρατάει ενωμένη την οργάνωση διαμέσου μοιρασμένων υποθέσεων, πιστεύω, διαδικασιών. Μιλά για το πώς είναι φτιαγμένα εδώ.

Μια εποικοδομητική κουλτούρα επιστρέφει μεγαλύτερα οικονομικά μέτρα, κρατά τις υποχρεώσεις της στους υπαλλήλους, πελάτες, μετόχους, εμπνέει, δεν επιτρέπει να υπάρχει φόβος στην οργάνωση. Είναι προσανατολισμένη προς την επίτευξη, αυτοεκπλήρωση, δημιουργικότητα, συμμετοχή, αξιοποίηση ανθρώπων, με υψηλή προτεραιότητα στις υγιείς ανθρώπινες σχέσεις.

Ο ρόλος των ηγετών είναι να δημιουργούν συνθήκες αλλαγής της κουλτούρας. Δεν αλλάζουν οι ίδιοι την κουλτούρα αλλά προσκαλούν τους ανθρώπους να αλλάξουν την κουλτούρα μέσα από την καθημερινή συμπεριφορά. Εξασφαλίζουν ότι τα συστήματα και οι διαδικασίες υποστηρίζουν τις νέες συμπεριφορές και αυτές πρέπει να ξεκινήσουν από την κορυφή. Οι ηγέτες είναι προσβάσιμοι, έχουν ικανότητα στην συνεργασία και τον διάλογο, εκτιμούν την αξία της συνεισφοράς των άλλων, είναι ανθρώπινοι, αληθινοί με ισορροπία καρδιών και μυαλού, δρουν βασιζόμενοι στην εκτέλεση των σωστών πραγμάτων.

Ο **E. Schein**, πρωτοπόρος της οργανωσιακής κουλτούρας, λέει ότι ενώ οι ηγέτες δημιουργούν κουλτούρα στα αρχικά στάδια της οργάνωσης, η οργάνωση δημιουργεί ηγέτες καθώς αυτή ωριμάζει. Προτείνει η κουλτούρα να είναι ευρεία, σταθερή, βαθιά. Μπορεί να είναι μια συνειδητή ορίζουσα του ποιος προσλαμβάνεται, ποιος προάγεται και ανταμείβεται και το πώς όραμα-αποστολή και στρατηγική συνυπάρχουν και συντηρούνται. Η απαίτηση για αλλαγή δημιουργεί ανασφάλεια και προϋποθέτει εκπαίδευση. Οι ηγέτες πρέπει να βελτιώνουν την ψυχολογική ανασφάλεια ώστε η αγωνία της εκμάθησης να μειώνεται ενώ παράλληλα να διατηρούν ελεγχόμενη την αγωνία της επιβίωσης. Βέβαια για την πετυχημένη αλλαγή κουλτούρας απαιτούνται βήματα όπως εκπαίδευση ομάδας, υποστηρικτικές ομάδες, μοντέλα ρόλων.

Η κουλτούρα γίνεται διαφοροποιός παράγων προσέλκυσης και ανάπτυξης των καλύτερων ταλέντων για το μέλλον. Η κουλτούρα δεν είναι απλά μια όψη του παιχνιδιού, είναι το παιχνίδι. Με το που μπαίνει κάποιος σε μια οργάνωση με πετυχημένη κουλτούρα το νοιώθει αμέσως.

Οι **Erkall & Arvonen**⁵⁸ πρότειναν ένα στυλ ηγεσίας με επίκεντρο την αλλαγή συμπληρώνοντας το στυλ προσανατολισμού σε σχέσεις και έργα. Συνδέεται με τις

εργασιακές πλευρές της ηγεσίας προσαρμόζοντας την οργάνωση σε εξωτερικές αλλαγές απαιτήσεων και συνθηκών. Ενθαρρύνει συζητήσεις για μελλοντικές δυνατότητες, προτείνει ιδέες για αλλαγή και ανάπτυξη.

Μέσα από έρευνα που διεξήγαγαν σε Φινλανδία, Σουηδία και ΗΠΑ κατέληξαν ότι ένα στυλ ηγεσίας επικεντρωμένο στους υπαλλήλους, έχει θετικό ισχυρό συσχετισμό με την ικανοποίηση του ηγέτη και επικέντρωση στην αλλαγή και ισχυρό θετικό συσχετισμό με την ικανοποίηση των υφισταμένων. Με ένα τέτοιο στυλ ηγεσίας οι υφιστάμενοι νοιώθουν δέσμευση και ικανοποίηση γιατί κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή για να μπορέσουν να διαφυλάξουν την μελλοντική καριέρα τους.

Ο διευθυντής του Βρετανικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών κ. **P. Cooper** , καταλήγει στο συμπέρασμα ότι χωρίς τη σωστή εσωτερική κουλτούρα και προσέγγιση και χωρίς την αναγνώριση της ικανοποίησης των εργαζομένων ως βασικού παράγοντα της άριστης εξυπηρέτησης, ο δρόμος θα είναι πολύ δύσκολος. Το μυστικό για την αριστεία στην εξυπηρέτηση των πελατών είναι ότι απαιτείται ολοκληρωμένη προσέγγιση. Δηλαδή, ξεκάθαρη και σταθερή ηγεσία, σωστή κουλτούρα, σωστοί άνθρωποι και τα σωστά εργαλεία και διαδικασίες που να είναι πρασανατολισμένα στον πελάτη ⁵⁹. Κάθε τύπος κουλτούρας συνδέεται με διαφορετικούς ρόλους ηγεσίας.

Οι ηγέτες στις κουλτούρες ανοιχτού συστήματος χαρακτηρίζονται ως επιχειρηματικοί και ιδεαλιστές, επιθυμούν να αναλάβουν ρίσκα και είναι ικανοί να αναπτύσσουν ένα όραμα για το μέλλον. Συγκεντρώνονται στην απόκτηση επιπρόσθετων πηγών, εξωτερικής υποστήριξης, νομιμότητας.

Μετά από έρευνες αποδείχτηκε ότι στις κουλτούρες ανοιχτού συστήματος υπάρχει τάση τόσο στους ηγέτες όσο και στους υπαλλήλους για αλλαγή από ότι σε κουλτούρες που είναι προσανατολισμένες στον κανόνα.

Στα πλαίσια της διοργάνωσης του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για τη Διαχείριση της ποιότητας με κεντρικό θέμα την Ευρωπαϊκή πρόκληση ηγεσίας, αναλύθηκε η έκταση στην οποία ο χαρακτήρας της ηγεσίας επιδρά στη διαμόρφωση της κουλτούρας σε έναν Οργανισμό. Οι ηγέτες αναπτύσσουν, με την υποστήριξη των στελεχών, έναν άξονα ηθικών αξιών ο οποίος συμβάλλει στη δημιουργία της οργανωσιακής κουλτούρας. Η σωστή οργανωσιακή κουλτούρα αναγνωρίζει τη σημασία της διαφορετικότητας ως παράγοντα επιτυχίας. Είναι η πολιτισμική διαφορετικότητα η οποία μπορεί να φέρει καινούργιες ιδέες και καινοτόμες πρακτικές. Γι' αυτό είναι ανάγκη το κάθε στέλεχος να κατανοήσει τη σημασία του δικού του χαρακτήρα και της δικής του κουλτούρας καθώς και τις συνέπειες της συμπεριφοράς του και της ηθικής του στους υπόλοιπους. Σύμφωνα με τους ομιλητές του συνεδρίου οι ηγέτες των επιχειρήσεων καλούνται να συμβάλλουν στον εμπλουτισμό των ικανοτήτων των στελεχών κατά τρόπο βιώσιμο και να τεθούν στην εμπροσθοφυλακή προκειμένου να μετατρέψουν τις απειλές και τα εμπόδια σε ευκαιρίες. Η ικανότητά τους σε αυτήν την αποστολή αποτελεί ένα παράγοντα κλειδί για το χτίσιμο μιας κουλτούρας επιτυχίας. Ο συνδυασμός χάους και δημιουργικότητας αποτελεί ίσως το πιο βασικό δίπτυχο. Το χάος αγγίζει τον ηγέτη της επιχείρησης με 2 τρόπους, πρώτον, καλείται να το αντιμετωπίσει ατομικά ,ως μέλος του Οργανισμού και δεύτερον, μέσα από τον ρόλο του ως συντονιστή μιας ομάδας στελεχών , όπου καλείται να ελαχιστοποιήσει τις αβεβαιότητες του μέλλοντος, κρατώντας ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Ο ηγέτης γνωρίζει ότι ακόμα και σε ένα χαοτικό περιβάλλον προκύπτουν μεγάλες ευκαιρίες.

Οι καταστάσεις χάους παρέχουν το σκηνικό για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και οι δημιουργικοί άνθρωποι είναι εκείνοι που μπορούν να προσθέσουν αξία στον οργανισμό, μόνο εφόσον η οργανωσιακή κουλτούρα υποστηρίζει τη δημιουργικότητά τους. Η δημιουργικότητα δεν μπορεί να προγραμματιστεί, με τον τρόπο που τα εταιρικά σχέδια μπορούν ν' αναπτυχθούν όμως η καλή ηγεσία μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης. Ο τρόπος με τον οποίο η ηγεσία ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και θέτει υπό έλεγχο χαοτικές καταστάσεις θα αποτελέσει το επίκεντρο της ενότητας αυτής.

Ο ηγέτης ποιότητας σκέφτεται διαφορετικά και όχι κοινότοπα, ανακαλύπτει τις βασικές αρχές ποιότητας που κυβερνούν την ανθρώπινη αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα, κάνει συχνή αξιολόγηση γιατί έτσι επιτυγχάνει την αυτοδιάγνωση και την αυτοβελτίωση, χρησιμοποιεί αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης και ορθολογικούς συντελεστές βαρύτητας και ταυτόχρονα μένει σεμνός και ταπεινός.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να δίνουν ισόποσης βαρύτητας σημασία στην παραγωγικότητα και ποιότητα των λειτουργιών τους όπως και στην προσωπική ποιότητα των στελεχών τους επιτυγχάνοντας έτσι μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα μέσα από την αφοσίωση και αξιοπιστία των στελεχών τους ⁶⁰. Κατά τους **Jerry Porras and Susan Hoffer** ⁶¹ η πετυχημένη ηγεσία είναι επικοινωνιακή, ανοιχτή, συνεργατική. Η πετυχημένη ηγεσία δείχνει τον τρόπο με τον οποίον θα σημάνει βελτίωση στην παραγωγή, στο κέρδος, στην εργασιακή ζωή ξεκινώντας η αλλαγή με ομαδική δουλειά και την χρήση άμεσης και συχνής επικοινωνίας. Η αλλαγή εξαρτάται από τη θετική χρήση δύναμης και την εμπλοκή μετόχων και πελατών. Η αλλαγή φοβίζει την υπάρχουσα ισορροπία δύναμης σε μια Οργάνωση, οι πολιτικές- η δύναμη εν δράσει- θα χρησιμοποιούνται για την διατήρηση ισορροπίας. Η ηγεσία που είναι απαραίτητη για την αλλαγή κουλτούρας και

την γενικότερη αλλαγή στην Οργάνωση δεν είναι μια ηγεσία που περιορίζεται στη δημιουργία οραμάτων αλλά επικοινωνεί ανοιχτά και συνεργάζεται. Οποιαδήποτε απόπειρα αλλαγής θα πρέπει να λάβει υπόψη την κουλτούρα του οργανισμού, την ηγεσία που θα την επιχειρήσει και το υπάρχον δίκτυο διανομής. Η διαδικασία αλλαγής της Οργάνωσης γίνεται με και διαμέσου της υπάρχουσας κουλτούρας με κύριο στόχο τη βελτίωση της εταιρείας και δευτερεύοντα αυτόν της αλλαγής της κουλτούρας που εξάλλου δεν είναι μια διαδικασία ούτε εύκολη , ούτε γρήγορη. Η οργανωσιακή ανανέωση θα μπορούσε να ξεκινήσει και από τη βάση με εστίαση σε 3 έννοιες: συντονισμός, όπου τμήματα-κλειδιά και άτομα δουλεύουν μαζί για ν' αποφασίσουν πώς θα βελτιώσουν την Οργάνωση, δέσμευση, για τους managers χαμηλότερων επιπέδων και τους υπαλλήλους,, αρμοδιότητες, όπου περιλαμβάνονται αναλυτικές και διαπροσωπικές δεξιότητες αναγκαίες για την αλλαγή κουλτούρας.

Το top management είναι πιθανόν το πιο κριτικό στοιχείο στη μέγιστη προσπάθεια οργανωσιακής αλλαγής αφού αυτό το επίπεδο δίνει το παράδειγμα. Η Ανώτατη Ηγεσία εξασφαλίζει εργασιακή ασφάλεια και νέα οργανωσιακά διαγράμματα με τους πελάτες πάνω και την ίδια χαμηλότερα με μήνυμα ότι οι πελάτες εξυπηρετούνται. Όμως δεν οδηγεί σε αλλαγή από μόνη της η Ανώτατη Ηγεσία αλλά η ευθύνη μοιράζεται και στους line managers.

Ανακεφαλαιώνοντας θα λέγαμε ότι μεταξύ ηγέτη και μελών, ηγέτη και οργανωσιακής κουλτούρας υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση και σχέση αλληλεξάρτησης. Όσο πιο ανοιχτοί κρατηθούν οι δίαυλοι επικοινωνίας στους 2 άξονες τόσο καλύτερα αποτελέσματα θα υπάρξουν για την Οργάνωση στο σύνολό της. Η ηγεσία που διατυπώνει με σαφήνεια το όραμα, κωδικοποιεί και αποκωδικοποιεί, σχεδιάζει, «βλέπει» ανάγκες, κατέχει γνώση, ελέγχει διακριτικά τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον,

να φιλτράρει πληροφορίες είναι μια ηγεσία που εμπνέει, που μετουσιώνει την ιδέα σε πράξη φέρνοντας απτά αποτελέσματα, είναι μια ηγεσία που δημιουργεί κουλτούρα σε μια Οργάνωση αλλά και ζυμώνεται με και από αυτήν και τους ανθρώπους που είναι εκφραστές της. Αυτοί οι άνθρωποι είναι αποδεκτοί γιατί αρχικά αυτοί ενστερνίζονται την κουλτούρα της ηγεσίας και στη συνέχεια λειτουργούν ως θεματοφύλακες και συνεχιστές και έτσι η κουλτούρα γίνεται η σπίθα που κινητοποιεί όλη την Οργάνωση να προχωρήσει μπροστά γιατί η κουλτούρα της Οργάνωσης γίνεται ταυτόσημη με την ίδια την Οργάνωση, τους ανθρώπους και τα σύμβολά της, τις αξίες ,τις παραδοχές και τις πρακτικές της.

Η οργανωσιακή κουλτούρα περικλείει την ηγεσία και περικλείεται από την ηγεσία, υπάρχει μια δυναμική εξάρτηση της μια έννοιας από την άλλη. Υγιής Οργάνωση με διάρκεια και ευοίωνο μέλλον σημαίνει ενσωμάτωση της οργανωσιακής κουλτούρας και ηγετική ολοκλήρωση. Αυτά τα δύο θέματα διερευνούμε στα πλαίσια της εμπειρικής μελέτης μας στον χώρο των Νοσοκομείων.

2.3 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία κατά Cameron & Quinn

Μεταξύ των ακαδημαϊκών που έχουν συστηματικά μελετήσει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας ξεχωρίζουν οι Cameron & Quinn.

Οι Cameron and Quinn ¹ χρησιμοποιούν ένα ερωτηματολόγιο για την διάγνωση της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο απαιτεί απάντηση από τα μέλη σε 6 διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας σε 2 βήματα, αρχικά αναγνώριση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας και μετέπειτα αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας, δηλαδή αυτής που πιστεύουν τα μέλη ότι πρέπει ν' αναπτύξουν για να μπορέσει ο Οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το ερωτηματολόγιο αυτό και οι διαστάσεις που χρησιμοποιούν οι Cameron and Quinn αξιοποιήθηκαν στην συγκεκριμένη εργασία όπου η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και οι αντιλήψεις για την ηγεσία επιχειρείται ν' αποτυπωθούν μέσα από ερωτήσεις διχοτομικές, κλίμακας Likert και σημαντικού διαφορικού ενώ η επιθυμητή κατάσταση μέσα από ερωτήσεις κλίμακας σταθερού αθροίσματος που αποτελεί και την κατεξοχήν κλίμακα που χρησιμοποιούν οι Cameron and Quinn στο δικό τους εργαλείο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι 6 διαστάσεις είναι:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού, δηλαδή πώς είναι ο Οργανισμός σαν σύνολο
2. Η Οργανωσιακή ηγεσία, δηλαδή το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον Οργανισμό
3. Η διοίκηση των εργαζομένων, δηλαδή πώς αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι και πώς είναι το εργασιακό περιβάλλον

4. Η Οργανωτική συνοχή, δηλαδή το σύνολο των μηχανιστικών δεσμών που κρατούν τον Οργανισμό ενωμένο
5. Οι στρατηγικές προτεραιότητες, δηλαδή σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η στρατηγική του Οργανισμού
6. Τα κριτήρια της επιτυχίας, δηλαδή πώς ορίζεται η επιτυχία, τι ανταμείβεται και τι γιορτάζεται από τον Οργανισμό.

Αυτές οι διαστάσεις αντανακλούν τις βασικές αξίες της κουλτούρας ενός Οργανισμού, «φωτίζουν» την κατάσταση στον Οργανισμό και δίνουν μια εικόνα για τον τύπο κουλτούρας που υφίσταται στον Οργανισμό.

Η ερμηνεία του προφίλ της υφιστάμενης κουλτούρας μπορεί να γίνει από διαφορετικές οπτικές και στη βάση τουλάχιστον 6 τύπων σύγκρισης :

- Ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας που υφίσταται στην Οργάνωση
- Αντιφάσεις μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής μελλοντικής κουλτούρας
- Η δύναμη του κυρίαρχου τύπου κουλτούρας της Οργάνωσης
- Η αναλογία – αντιστοιχία των προφίλ κουλτούρας που δημιουργούνται από διαφορετικά άτομα στην Οργάνωση
- Η σύγκριση ανάμεσα στο προφίλ κουλτούρας της Οργάνωσης με το μέσο προφίλ χιλίων Οργανώσεων
- η συγκρισιμότητα της Οργάνωσης με μερικές γενικές τάσεις που έχουν παρατηρηθεί στο πέρασμα 10 ετών χρήσης του οργάνου αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Το **Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας** (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος που αναπτύχθηκε από τους Quinn &

Cameron το 1999 ¹ και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας.

Το εργαλείο αυτό, που είναι υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, απαντώνται έξι επιμέρους ερωτήσεις, προκειμένου να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κουλτούρα ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση την επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού δηλ το πώς θα θέλαμε να είναι ο οργανισμός.

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται οι διαστάσεις-κλειδιά της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως παρακάτω:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά	
A	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.
B	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος.
Γ	Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι εστιάζονται στα αποτελέσματα.
Δ	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.

2. Η Οργανωσιακή ενότητα	
A	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.
B	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.
Γ	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων.
Δ	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.

3. Η Στρατηγική Εστίαση	
A	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν.
B	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.
Γ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων είναι η επικρατούσα αρχή.
Δ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.

Οι **Cameron and Quinn (1999)** ονόμασαν το θεωρητικό μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν, «**πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών**». Αυτό το πλαίσιο συνίσταται στον συνδυασμό 2 θεμελιωδών διαστάσεων:

1. Η πρώτη διάσταση «ευελιξία-έλεγχος» διαφοροποιεί τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ενός Οργανισμού σε αυτά που δίνουν έμφαση στην ευελιξία από αυτά που δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τους κανονισμούς. Στον προσανατολισμό της ευελιξίας υπάρχουν άτυπες σχέσεις, ομαδική δέσμευση των μελών, ελευθερία πρωτοβουλιών, προσαρμοστικότητα. Όταν το κριτήριο είναι ο έλεγχος οι Οργανισμοί χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, μέτρηση αποτελεσμάτων και μηχανισμών ελέγχου.
2. Η δεύτερη διάσταση «εσωτερικός-εξωτερικός» προσανατολισμός διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εσωστρέφεια, ολοκλήρωση και ενότητα, συνδεδεμένη άμεσα με τις δομές, το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό και σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εξωστρέφεια, διαφοροποίηση και ανταγωνιστικότητα και συνδέονται με στοιχεία αγοράς, ανταγωνισμού και καινοτομίας. Μέσα από τον συνδυασμό αυτών των 2 διαστάσεων δημιουργούνται 4 τεταρτημόρια που αντιστοιχούν σε 4 διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας με διαφορετικούς προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες.

Οι 4 βασικοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας αλλά και οι ρόλοι της ηγεσίας στους επιμέρους τύπους κατά τους Cameron and Quinn (1999) είναι:

1. BUREAUCRATIC-HIERARCHY CULTURE-MONTELO ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ

Σε έναν Οργανισμό με τέτοιου είδους κουλτούρα η συμπεριφορά των μελών καθορίζεται από τυπικούς κανόνες και σταθερές διαδικασίες ενώ ο συντονισμός αυτών επιτυγχάνεται με σχέσεις ιεραρχικής αναφοράς. Η προσοχή εστιάζεται στις εσωτερικές διαδικασίες και την ολοκλήρωση, στη σταθερότητα και το χαμηλό κόστος. Αποτελεί χαρακτηριστικό και μόνιμο τύπο κουλτούρας σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς προκειμένου να εξασφαλίζεται η ενιαία και όχι επιλεκτική αντιμετώπιση των πελατών-

πολιτών. Οι ηγέτες τέτοιων Οργανισμών ενδιαφέρονται για την οργάνωση και τον συντονισμό και αντλούν τη δύναμή τους από τη θέση που κατέχουν. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ⁶² ονομάζει «συνέπεια»(consistency).

2. CLAN CULTURE-MONTELO ΤΗΣ ΦΥΛΗΣ

Και αυτός ο τύπος κουλτούρας είναι εστιασμένος στο εσωτερικό του Οργανισμού με ιδιαίτερη έμφαση να δίνεται όχι τόσο στον τυπικό έλεγχο αλλά στην παράδοση, την εμπιστοσύνη, την αυτοδέσμευση. Παράδειγμα τέτοιου τύπου κουλτούρας είναι διάφορες ιαπωνικές εταιρείες όπου πολλά στηρίζονται στην ομαδική εργασία και την συναίνεση και η επιλογή και προαγωγή των υπαλλήλων γίνεται με γνώμονα και τον βαθμό αφομοίωσης των στοιχείων κουλτούρας του Οργανισμού. Η επιτυχία συνδέεται με την ευαισθησία προς τους πελάτες και τη γενικότερη φροντίδα των ανθρώπων. Οι ηγέτες τέτοιων Οργανισμών είναι μέντορες, προπονητές, διευκολυντές, προάγουν τη συνοχή την άτυπη επικοινωνία και άτυπους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων. Η ηγεσία στηρίζεται στα άτομα και είναι φιλική. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ονομάζει «εμπλοκή» (involvement).

3. ENTREPRENEURIAL-ADHOCRACY CULTURE-MONTELO ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ονομάζεται και «αναπτυξιακό μοντέλο» (developmental). Εδώ υπάρχει εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον. Ενισχύεται η πρωτοβουλία, η ευελιξία, η δημιουργικότητα και ο δυναμισμός. Αποτελεί τύπο κουλτούρας σύγχρονων Οργανισμών που δραστηριοποιούνται εκμεταλλευόμενοι τις δυνατότητες που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και το διαδίκτυο ενώ ευνοεί και την έρευνα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι άνθρωποι που ηγούνται λειτουργούν ως επιχειρηματίες-οραματιστές προσανατολισμένοι στην καινοτομία και το μέλλον. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ονομάζει «υψηλής προσαρμοστικότητας κουλτούρα» (high Adaptability culture).

4. MARKET CULTURE-MONTELO ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ο Οργανισμός με αυτόν τον τύπο κουλτούρας εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον και στην διαφοροποίηση. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών περιορίζονται στην επίτευξη των στόχων και ολοκλήρωση έργου. Αποτελεί κυρίαρχο τύπο κουλτούρας για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών και εμπορίας καταναλωτικών ειδών. Η επιτυχία μετριέται σε όρους διείσδυσης και δίνεται μακροχρόνια έμφαση στην επίτευξη στόχων. Οι άνθρωποι που ηγούνται διακρίνονται για την ικανότητά τους στην παρακίνηση των άλλων. Η ηγεσία εδώ είναι σκληρή και απαιτητική. Ο συγκεκριμένος τύπος ονομάζεται και «ορθολογικός» (rational). Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ονομάζει «αίσθηση εξωτερικής αποστολής» (sense of external Mission).

Στην πραγματικότητα κάθε Οργανισμός έχει ένα μείγμα στοιχείων από όλους τους τύπους τα οποία μεταξύ τους μπορεί να είναι συμπληρωματικά ή αντιφατικά. Οι αποτελεσματικοί Οργανισμοί μπορούν να συμπεριφέρονται μ' έναν ευέλικτο αλλά και αντιφατικό τρόπο. Μπορεί να είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη αποτελεσμάτων και παραγωγικότητας και παράλληλα να προωθείται ένα μοντέλο συμμετοχικής ηγεσίας με εξουσίες να διαχέονται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. (βλέπε διάγραμμα 2.1)



Διάγραμμα 2.1: Μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών κατά Cameron & Quinn

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ

Ελληνική Πραγματικότητα - Νοσοκομεία

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Πίνακα Κατάταξης Καταναλωτών Υπηρεσιών Υγείας, ο οποίος είναι προϊόν ετήσιας μελέτης των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης σε επίπεδο Ε.Ε, κατατάσσει το ελληνικό σύστημα υγείας στη 17η θέση μεταξύ 26 ευρωπαϊκών χωρών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, οι Έλληνες εξυπηρετούνται από ένα σύστημα υγείας, το οποίο χαρακτηρίζεται από χαμηλή ποιότητα επικοινωνίας με τον καταναλωτή και ελλείψεις σε νέα φάρμακα.

Η Ελλάδα εμφανίζεται για πρώτη φορά στον πίνακα. Στις πέντε εξεταζόμενες κατηγορίες, οι οποίες καλύπτουν 29 δείκτες επιδόσεων, η Ελλάδα λαμβάνει 434 βαθμούς με ανώτατη βαθμολογία 750. Το ελληνικό σύστημα υγειονομικής περίθαλψης είναι άριστο όσον αφορά τη νομοθεσία και το σύστημα προστασίας των δικαιωμάτων των ασθενών. Τα αδύναμα σημεία εντοπίζονται στην έλλειψη διόδων επικοινωνίας μεταξύ των καταναλωτών, την έλλειψη αξιόπιστων δεδομένων.

Ο διευθυντής του Ευρωπαϊκού Πίνακα Κατάταξης Καταναλωτών Υπηρεσιών Υγείας, Δρ. Ape Bjornberg τονίζει ότι, "το ελληνικό σύστημα υγειονομικής περίθαλψης βρίσκεται στα χέρια των γιατρών. Οι καταναλωτές βρίσκονται σε μειονεκτική θέση, παρά τη νομοθεσία, η οποία υποτίθεται ότι προστατεύει τον ασθενή ⁶³.

Στην Ελλάδα η τριτοβάθμια Φροντίδα Υγείας παρέχεται από τα Νοσοκομεία και οργανώνεται με βάση ένα τομεοποιημένο γεωγραφικά σύστημα μέσα στα όρια 7 υγειονομικών περιφερειών. Στην έδρα κάθε υγειονομικής περιφέρειας, συνίσταται

Διοικητική Υγειονομική Περιφέρεια (Δ.Υ.Πε), και ασκεί εποπτεία επί των φορέων περίθαλψης και συντονίζει το έργο τους, ενώ εισηγείται στο Υπουργείο Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, ρυθμίσεις κατάλληλες για την πλησιέστερη και αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών υγείας στους κατοίκους της περιφέρειας ⁶⁴.

Όλα τα νοσοκομεία οργανώνονται και λειτουργούν σύμφωνα με τον οργανισμό τους. Η έκδοση, αναμόρφωση και τροποποίηση των οργανισμών γίνεται μέσα στο πλαίσιο που ορίζει ο νόμος αυτός με κοινή απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, Οικονομικών, Υγείας και Πρόνοιας και του τυχόν άλλου συναρμόδιου Υπουργού, ύστερα από γνώμη του Διοικητικού Συμβουλίου του νοσοκομείου και σύμφωνη γνώμη της Δ.Υ.Πε., στην περιφέρεια του οποίου το νοσοκομείο έχει την έδρα του, εφόσον έχει συγκροτηθεί ⁶⁵.

Τα νοσοκομεία διακρίνονται σε γενικά και ειδικά. Γενικά είναι όσα διαθέτουν τμήματα νοσηλείας σε περισσότερες από μία ειδικότητες. Ειδικά είναι όσα διαθέτουν τμήματα κύριας νοσηλείας σε μία ειδικότητα. Τα γενικά νοσοκομεία διακρίνονται σε περιφερειακά και νομαρχιακά. Τα περιφερειακά λειτουργούν στην έδρα κάθε υγειονομικής περιφέρειας και καλύπτουν ανάγκες της, παρέχουν ιατρική εκπαίδευση σε όλες ή τις περισσότερες ειδικότητες και συμβάλλουν στην προαγωγή της ιατρικής έρευνας. Τα νομαρχιακά λειτουργούν σε κάθε νομό, καλύπτουν ανάγκες κύριες του πληθυσμού του νομού, παρέχουν ιατρική εκπαίδευση και συμβάλλουν στην προαγωγή της ιατρικής έρευνας.

Η κατάταξη των Νοσοκομείων ανά κατηγορία, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου αυτού γίνεται με τον οργανισμό τους. Τα ειδικά Νοσοκομεία υπάγονται στην εποπτεία της Δ.Υ.Πε. της υγειονομικής περιφέρειας που λειτουργούν. Με απόφαση του

Υπουργού Υγείας και Πρόνοιας μετά από γνώμη του ΚΕ.Σ.Υ., τα ειδικά νοσοκομεία μπορούν να εξυπηρετούν τις ανάγκες περισσότερων υγειονομικών περιφερειών.

Τα νοσοκομεία κάθε υγειονομικής περιφέρειας συνδέονται μεταξύ τους νοσηλευτικά, επιστημονικά και εκπαιδευτικά κάτω από το συντονισμό και εποπτεία της αρμόδιας Δ.Υ.Πε. όπως ειδικότερα καθορίζεται με απόφαση του Υπουργού Υγείας και Πρόνοιας που εκδίδεται ύστερα από γνώμη του ΚΕ.Σ.Υ ⁶⁶.

Το Νοσοκομείο απαρτίζεται από την Ιατρική, Νοσηλευτική και Διοικητική Υπηρεσία. Κάθε υπηρεσία έχει τη δική της ξεχωριστή συστατική και ιεραρχική διάρθρωση. Οι τρεις υπηρεσίες είναι μεταξύ τους ισότιμες και υπάγονται ιεραρχικά στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου του Νοσοκομείου. Το προσωπικό που τοποθετείται και υπηρετεί σε άλλη υπηρεσία από αυτή που υπάγεται κατά κλάδο και κατηγορία σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος, υπάγεται ιεραρχικά στην υπηρεσία που υπηρετεί ⁶⁷

Σύμφωνα με την Γενική Γραμματεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας στην Ελλάδα υπάρχουν 114 δημόσια Νοσοκομεία και ο αριθμός κλινών συνολικά είναι 28.984⁶⁸ από αυτά τα 5 είναι τα Νοσοκομεία της Ηπείρου τα οποία διαθέτουν 1.416 κλίνες συνολικά.

Η Δ.Υ.Πε. Ηπείρου έχει έδρα τα Ιωάννινα και εποπτεύει τα πέντε μεγάλα Νοσοκομεία της Περιφέρειας Ηπείρου:

- Το Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων.
- Το Γενικό Νομαρχιακό Νοσοκομείο Ιωαννίνων «Γ. Χατζηκώστα».
- Το Γενικό Νομαρχιακό Νοσοκομείο Άρτας.
- Το Γενικό Νομαρχιακό Νοσοκομείο Πρέβεζας.
- Το Γενικό Νομαρχιακό Νοσοκομείο Φιλιατών.

Πίνακας 3.1: Νοσοκομεία της Ηπείρου και Κλίνες Αυτών

Π.Γ.Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	670 κλίνες
Γ.Ν. «Γ. ΧΑΤΖΗΚΩΣΤΑ»	325 κλίνες
Γ.Ν. ΑΡΤΑΣ	200 κλίνες
Γ.Ν. ΠΡΕΒΕΖΑΣ	121 κλίνες
Γ.Ν. ΦΙΛΙΑΤΩΝ	100 κλίνες

Πηγή: Δ.Υ.Πε. Ηπείρου.

Πίνακας 3.2: Ειδικότητες Εργαζομένων Νοσοκομείων Δ.Υ.Πε. Ηπείρου

Ιατρικό	Νοσηλευτικό	Παραϊατρικό	Διοικητικό	Τεχνικό - Υποστηρικτικό	Λοιποί	ΣΥΝΟΛΟ
702	1.981	365	305	785	1	4.139

Πηγή: Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Αξιοσημείωτο όμως είναι ότι, σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία, πολύ λίγοι ασθενείς προσφεύγουν πλέον για την αντιμετώπιση σοβαρών προβλημάτων υγείας σε Νοσοκομεία των μεγάλων κέντρων Αθήνας και Θεσσαλονίκης. Αυτό οφείλεται στην επιστημονική επάρκεια και ικανότητα των γιατρών και στο υψηλό επίπεδο των ιατροτεχνολογικών υποδομών των Νοσοκομείων της Περιφέρειας Ηπείρου⁶⁹.

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Σκοπός μελέτης

Στόχος της πρωτογενούς έρευνας στην συγκεκριμένη μελέτη είναι καταρχήν η διερεύνηση των αντιλήψεων του προσωπικού του Νοσοκομείου σχετικά με τα θέματα οργανωσιακής κουλτούρας που ισχύουν σήμερα στα δημόσια Νοσοκομεία και με την ιδανική κατ' αυτούς οργανωσιακή κουλτούρα και παράλληλα η διερεύνηση των αντιλήψεών τους σχετικά με την ηγεσία και τα μοντέλα ηγεσίας που υιοθετεί το Νοσοκομείο. Θα επιδιώξουμε να «φωτίσουμε» τις διαστάσεις που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και την ηγεσία έτσι ώστε ν' αποκαλυφθούν συγκλίσεις ή αποκλίσεις από την στρατηγική, τη δομή, τη φιλοσοφία και τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του Νοσοκομείου.

Αυτό θα επιτευχθεί με το να γίνει συλλογή πληροφοριών και ν' αποτυπωθεί ο τύπος κουλτούρας που χαρακτηρίζει τα Δημόσια Νοσοκομεία ώστε να εξάγουμε κάποια συμπεράσματα σχετικά με τον προσανατολισμό του Νοσοκομείου και να σχηματίσουμε άποψη για το κατά πόσο η υφιστάμενη κουλτούρα είναι ευθυγραμμισμένη με την στρατηγική του, για το κατά πόσο υπάρχουν οι διοικητικές ικανότητες και η απαιτούμενη αφοσίωση προκειμένου το Νοσοκομείο να ικανοποιήσει το πελατοκεντρικό του χαρακτήρα και να παρουσιάσει προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του κλάδου. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα αποκωδικοποιηθούν και θα απεικονίσουν τον βαθμό σύγκλισης ή απόκλισης από το Νοσοκομειακό μοντέλο που οι σημερινές συνθήκες επιτάσσουν. Θα φανεί εάν το Νοσοκομείο συνεχίζει ν' αποτελεί «υποκατάστημα της κουλτούρας του δημοσίου» με πολλά ιεραρχικά επίπεδα, υψηλό βαθμό ελέγχου με εμμονή

στην πειθαρχία, δίχως επιχειρηματικό πνεύμα, αποτελεσματικότητα και ευελιξία ή εάν έχει υιοθετήσει νέους προσανατολισμούς με βάση τις εξελίξεις στον κλάδο προς την κουλτούρα αγοράς και του ανοιχτού συστήματος. Θα φανεί κατά πόσο το προσωπικό θεωρεί ότι η ηγεσία προωθεί την καινοτομία ή αποτελεί παράδειγμα συντονισμού και οργάνωσης ή εάν ο τρόπος διοίκησης είναι συγκεντρωτικός ή ευνοείται η ομαδική εργασία. Με αυτόν τον τρόπο θα αναδειχτούν δυνατά και αδύνατα σημεία στο πεδίο της κουλτούρας και της άσκησης ηγεσίας και θ' αποκαλυφθούν οι περιοχές εκείνες που χρήζουν βελτίωσης.

4.2 Υλικό μελέτης

Το δείγμα μας αποτελείται από Διοικητικό, Νοσηλευτικό και Ιατρικό προσωπικό προερχόμενο από τα Νοσοκομεία Άρτας, Πρέβεζας, Φιλιατών, Πανεπιστημιακό και Χατζηκώστα Ιωαννίνων. Απευθυνθήκαμε σε 90 άτομα και ανταποκρίθηκαν 54, ποσοστό 62,50% .

4.3 Μέθοδος μελέτης

Στην προσπάθεια διερεύνησης της οργανωσιακής κουλτούρας και του υφιστάμενου τύπου ηγεσίας στα Νοσοκομεία χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο (συνδυάζει την ικανοποίηση των απαιτήσεων ποσοτικής κυρίως αλλά και ποιοτικής προσέγγισης) στην προσπάθειά να «φωτιστούν» τις 4 διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας που δίνουν οι Cameron and Quinn και ως πιλοτικό εργαλείο τις ατομικές συνεντεύξεις για την εξασφάλιση ποιοτικών πληροφοριών, οι οποίες αξιοποιήθηκαν στη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου. Η ποσοτική διερεύνηση δίνει κάποια «σκληρά» δεδομένα με γρήγορο, ανέξοδο και αξιόπιστο τρόπο παρέχοντας πληροφορίες με απτό τρόπο βοηθώντας στην κατανόηση συγκεκριμένων συμπεριφορών

και δίνοντας την ευκαιρία για γενίκευση συμπερασμάτων ενώ, από την άλλη πλευρά η ποιοτική διερεύνηση παρέχει αυτό που δεν μπορεί να αποδώσει η ποσοτική έρευνα, δηλαδή μια βαθύτερη κατανόηση των αντιλήψεων και της εμπειρίας που είναι διάχυτα μέσα στην Οργάνωση. Ο συνδυασμός και των δύο τύπων έρευνας βοηθά στην συλλογή πληροφοριών, εξαγωγή συμπερασμάτων και αξιοποίηση αυτών διαχρονικά. Με αυτόν τον τρόπο επιδιώκεται η ανάδειξη τόσο της τάσης, της ένδειξης και των πιθανών λόγων και αιτιών όσο και του βαθμού συχνότητας αυτών.

Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως ερευνητικό εργαλείο γίνεται γιατί μπορεί να δώσει αξιόπιστες πληροφορίες, είναι πρακτικό με άμεσα αποτελέσματα, δίνονται ποσοτικά δεδομένα που όμως δίνουν τη δυνατότητα συλλογής πληροφοριών για ποιοτικά χαρακτηριστικά και εξασφαλίζεται η συμμετοχή όλου του εμπλεκόμενου προσωπικού. Το ερωτηματολόγιο που θα χρησιμοποιήσουμε περιλαμβάνει την **κλίμακα Likert** (5βάθμια) , την **κλίμακα σημαντικού διαφορικού** , την **κλίμακα σταθερού αθροίσματος**, τις **ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών και διχοτομικές ερωτήσεις** με το πλεονέκτημα ότι η επεξεργασία, κωδικοποίηση και ανάλυση των απαντήσεων είναι ευκολότερη και περιορίζεται η επιρροή του ερευνητή στις απαντήσεις του ερωτώμενου ⁷⁰ .

Οι προτάσεις του ερωτηματολογίου αντιστοιχούν στις 4 διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας και στους αντίστοιχους τύπους ηγεσίας που οι Cameron and Quinn διατύπωσαν. Οι ερωτήσεις που συνθέτουν την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα, σε 5βάθμια κλίμακα Likert, είναι ρητά δηλωμένο το τι επιδιώκουν να μετρήσουν (εσωτερικές διαδικασίες - ανθρώπινες σχέσεις - επιχειρηματικότητα - αποδοτικότητα / ανταγωνιστικότητα), όπως το ίδιο ξεκάθαρο είναι το τι επιδιώκουν να αποτυπώσουν οι ερωτήσεις σταθερού αθροίσματος όσον αφορά στην επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία. Από εκεί και πέρα οι ερωτήσεις κλίμακας Likert που αποτυπώνουν τις

αντιλήψεις των εργαζομένων για την υφιστάμενη ηγεσία αποκωδικοποιούνται ως εξής: οι 1,3,8,9,17,21,26 προτάσεις αναφέρονται σε έναν ηγέτη «οραματιστή-καινοτόμο» (στην ανάλυση αναφέρεται ως ΗΚ) , οι 4,10,15,16,19,22,23,24,28 στον «μέντορα-διευκολυντή» (ΗΜ), οι 2,7,13,14,18 στον «ανταγωνιστικό με προσανατολισμό στο αποτέλεσμα» (ΗΑ) και οι 5,6,11,12,20,25,27,29 στον «συντονιστή με προσανατολισμό στην ιεραρχία» (ΗΙ) . Αναφορικά με τις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, τις διχοτομικές ερωτήσεις και τις ερωτήσεις κλίμακας σημαντικού διαφορικού που βρίσκονται στα 2 πρώτα μέρη του ερωτηματολογίου είναι και αυτές προσανατολισμένες στο να αποτυπώσουν την υφιστάμενη κουλτούρα, το υπάρχον κλίμα και τον βαθμό εμπλοκής του προσωπικού σε αυτά.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε κατά το χρονικό διάστημα 20/7/2008 έως 20/8/2008 και εξασφαλίστηκε το ανώνυμο των απαντήσεων (γνωστοποιείται μόνο η ιεραρχική θέση του ερωτώμενου). Αποτελείται από 3 μέρη. Στα 2 πρώτα διερευνάται η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα μέσα από τη διάσταση της ιεραρχίας, της φυλής, του ανοιχτού συστήματος και της αγοράς και οι υφιστάμενες ικανότητες της ηγεσίας μέσα από τις αντίστοιχες – προς τις παραπάνω διαστάσεις κουλτούρας- διαστάσεις του συντονιστή, του μέντορα, του καινοτόμου και του ανταγωνιστικού. Το τρίτο μέρος είναι αφιερωμένο στην προσπάθεια συγκεκριμενοποίησης από την πλευρά του προσωπικού του Νοσοκομείου της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας και του τύπου ηγεσίας που επίσης θα επιθυμούσαν .Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

A) Πιλοτικές Προσωπικές Συνεντεύξεις

Μέσα από συνομιλίες που μου δόθηκε η ευκαιρία να έχω με διαφορετικής θέσης προσωπικό καταλήγω στο συμπέρασμα ότι το Νοσοκομείο είναι συγκεχυμένο αν όχι ως προς τους προσανατολισμούς και στόχους της Διοίκησης σίγουρα ως προς τις αντιλήψεις του προσωπικού σε αυτό χωρίς βέβαια να παραγνωρίζουμε και το γεγονός της διαφορετικότητας ως προς τη δομή της προσωπικότητας του καθενός. Έτσι διαπίστωσα σε αρκετούς ένα δισταγμό και μία αγανάκτηση να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ενώ σε άλλους, που είναι και η πλειοψηφία προθυμία να το συμπληρώσουν τόσο γιατί τους φάνηκε ενδιαφέρον να εκφράσουν την άποψη και σε πολλές περιπτώσεις την αγανάκτηση τους για τον τρόπο λειτουργίας των Νοσοκομείων του δημοσίου τομέα, όσο και για να με εξυπηρετήσουν για να φέρω εις πέρας την πτυχιακή μου εργασία.

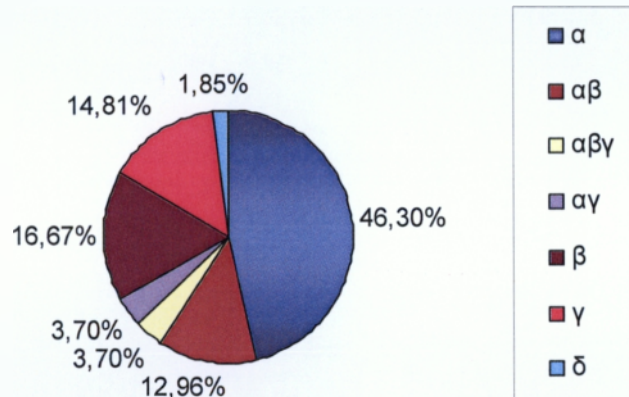
B) Ερωτηματολόγιο

Όσον αφορά την στατιστική ανάλυση των δεδομένων από τις απαντήσεις προκύπτει καταρχήν ότι επιβεβαιώνεται το μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών στο δυναμικό του Νοσοκομείου, απασχολούνται αρκετά νεαρά άτομα ηλικίας 25-45, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων έχει ακολουθήσει ανώτερη εκπαίδευση ενώ μόνο το 15% έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, κάτι που ίσως είναι δείγμα χαμηλού επιπέδου.

Ερωτήματα Ομάδας Α (Γενικά ερωτήματα σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα)

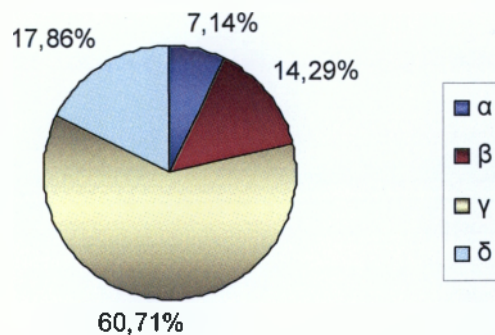
Αναλυτικά από τις απαντήσεις στα ερωτήματα τις ομάδας Α προκύπτει ότι :

Ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων (46,30%) πιστεύει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι αξίες και οι κανόνες της Οργάνωσης.



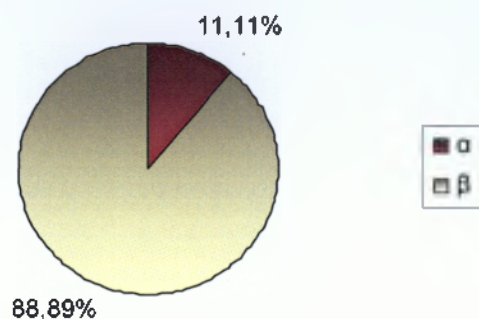
Σχήμα 5.1: Αντιλήψεις σχετικά με την έννοια της κουλτούρας.

Ενώ σε ποσοστό 60,71% θεωρεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα καλλιεργείται συνειδητά από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς δείχνοντας εμμέσως πλην σαφώς ότι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν το μερίδιο ευθύνης (αλλά και επιτυχίας) που τους αναλογεί στη διαμόρφωση της.



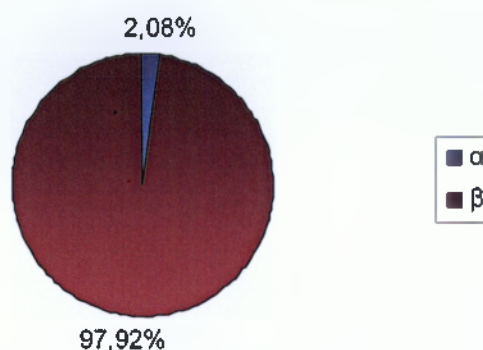
Σχήμα 5.2 : Αντιλήψεις σχετικά με το από που επιβάλλεται η οργανωσιακή κουλτούρα.

Το 88,89% των ερωτώμενων πιστεύει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαφοροποιείται διαχρονικά.



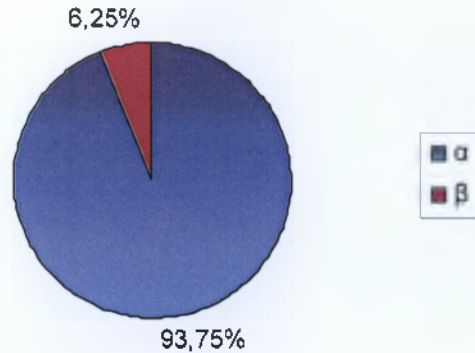
Σχήμα 5.3 : Αντιλήψεις σχετικά με τη διαφοροποίηση της κουλτούρας.

Η συντριπτική πλειοψηφία του 97,92% θεωρεί ότι η αλλαγή κουλτούρας αποτελεί αναγκαιότητα για προσαρμογή στις σημερινές μεταβαλλόμενες συνθήκες.



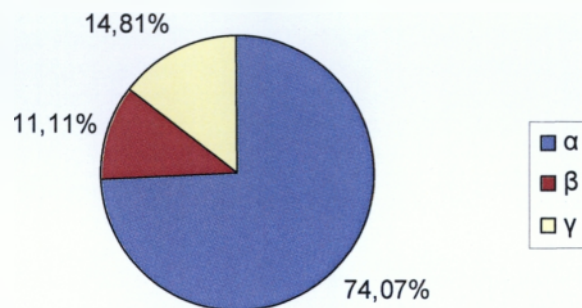
Σχήμα 5.4: Αντιλήψεις σχετικά με τη θέση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ενώ εκφράζεται επιθυμία σε ποσοστό 93,75% για αλλαγή αυτής αποδεικνύοντας την υιοθέτηση της νοοτροπίας του ιδιωτικού τομέα ως την καλύτερη λύση για την ανάκαμψη του δημοσίου.



Σχήμα 5.5 : Αντιλήψεις σχετικά με την επιθυμία της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ως συνέχεια αυτής της «νέας» κουλτούρας που διαπνέει τον Οργανισμό αλλά και της πάλης μεταξύ της παλιάς και της καινούργιας νοοτροπίας είναι η απάντηση σύμφωνα με την οποία οι ερωτώμενοι σε ποσοστό 74,07% θεωρούν ότι είναι συμμετοχοί στη διαμόρφωση της κουλτούρας του Νοσοκομείου ενώ το 14,81% πιστεύει ότι δεν έχει συμμετοχή και ότι αυτή διαμορφώνεται σύμφωνα με τις επιταγές της Ανώτατης Ηγεσίας.

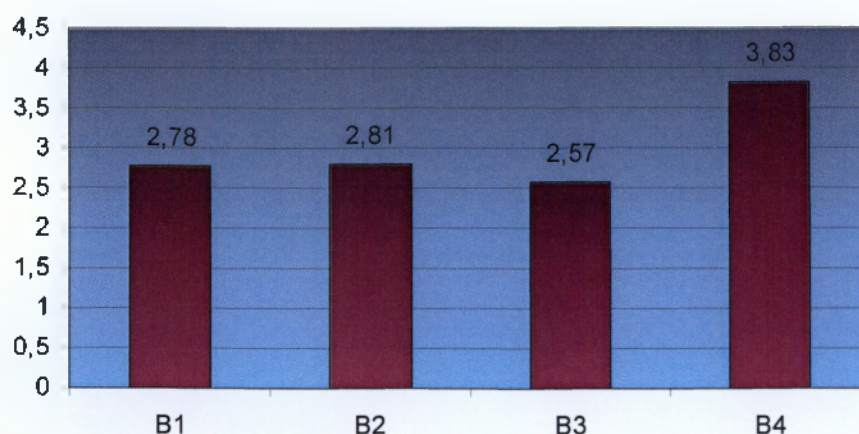


Σχήμα 5.6 : Αντιλήψεις σχετικά με τη διαμόρφωση της κουλτούρας.

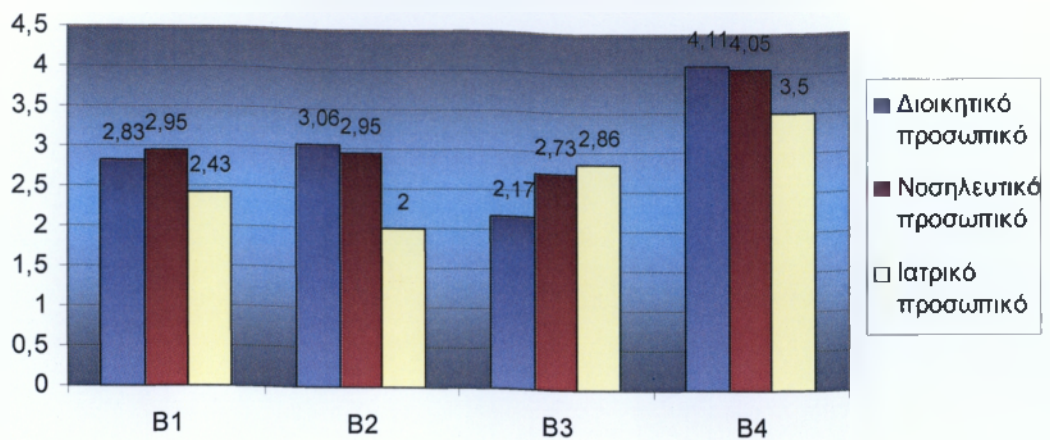
Ερωτήματα Ομάδας Β (Αντιλήψεις σχετικά με την Νοσοκομειακή κουλτούρα)

Από τις απαντήσεις στην ομάδα ερωτημάτων **B (B1-B4)** προκύπτει ότι κάθε εργαζόμενος έχει επακριβή προσδιορισμό της αποστολή του (Σχήμα 5.7), άποψη την οποία

δεν εκφράζει στον ίδιο βαθμό το ιατρικό προσωπικό(Σχήμα 5.8) και στα Διοικητικά Συμβούλια υπάρχει αυστηρότητα των οποίων απόρροια είναι ότι υπάρχει τυπικότητα στις ενδονοσοκομειακές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού διαφόρων ειδικοτήτων (Σχήμα 5.7) κάτι με το οποίο δεν συμφωνεί το Ιατρικό προσωπικό(Σχήμα 5.8) ,οι διάυλοι επικοινωνίας τείνουν να είναι ανοιχτοί όσον αφορά την γνώση (Σχήμα 5.7) όμως το Διοικητικό προσωπικό δεν έχει την ίδια γνώμη (Σχήμα 5.8) και τις περισσότερες φορές οι πληροφορίες «σκαλώνουν» σε κάποια τμήματα και παρέρχονται με επιλεκτικότητα στη βάση (Σχήμα 5.7), αποτέλεσμα της μη δυνατότητας για απευθείας επικοινωνία των τμημάτων με την Ανώτατη ηγεσία .



Σχήμα 5.7: Αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την Νοσοκομειακή κουλτούρα.

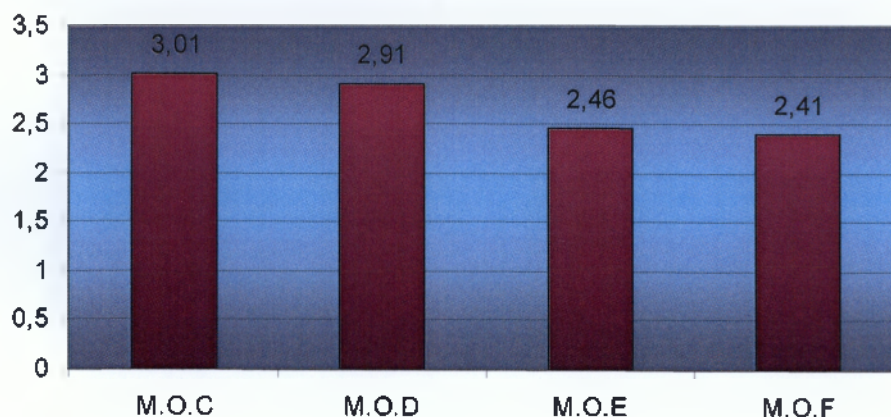


Σχήμα 5.8 : Αντιλήψεις σχετικά με την Νοσοκομειακή κουλτούρα ανά επαγγελματική ομάδα.

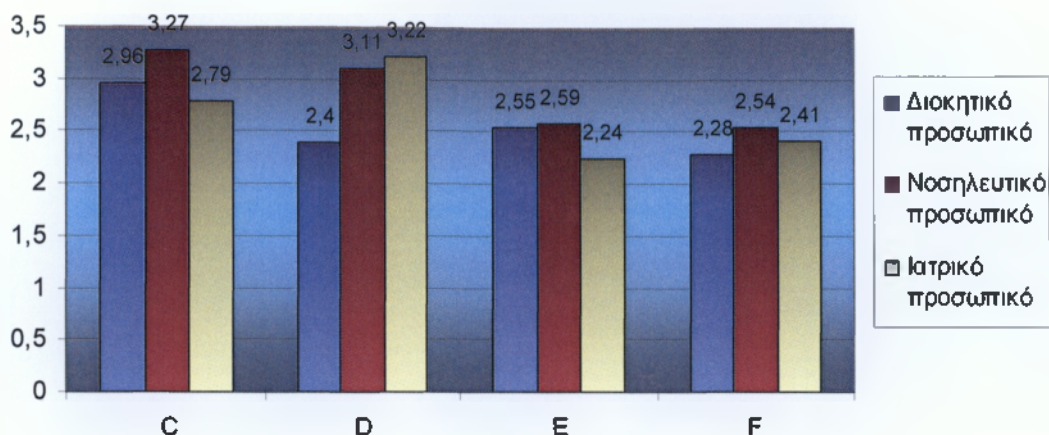
Ερωτήματα Ομάδων C – D – E και F (Ερωτήματα σχετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες- τις ανθρώπινες σχέσεις-τους ανοιχτούς ορίζοντες και το επιχειρηματικό πνεύμα-την ανταγωνιστικότητα και την απόδοση)

Από τις ομάδες ερωτημάτων C-D-E-F οι οποίες επιδιώκουν να φωτογραφίσουν τις ισχύουσες αντιλήψεις του προσωπικού για την υφιστάμενη κουλτούρα του Νοσοκομείου προκύπτει ότι υπάρχει προσανατολισμός στις εσωτερικές διαδικασίες (μοντέλο της ιεραρχίας) (Σχήμα 5.9) πράγμα το οποίο σημαίνει ότι το Νοσοκομείο χρησιμοποιεί το «όπλο» του ελέγχου και του συντονισμού προκειμένου να προχωρήσει με επιτυχία η προσπάθεια ανασυγκρότησης του ενώ τα ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά που παρουσιάζει το Διοικητικό προσωπικό (Σχήμα 5.10) είναι λογικά διότι σε αυτό πέφτει το βάρος του ελέγχου και του συντονισμού. Θετική αντίληψη παρουσιάζουν επίσης οι ανθρώπινες σχέσεις που αντιστοιχούν στο μοντέλο της φυλής ή ανθρωπίνων σχέσεων (Σχήμα 5.9) άποψη την οποία δεν ασπάζεται το Διοικητικό προσωπικό (Σχήμα 5.10) το οποίο

θεωρεί ότι δεν υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη καθώς και αφοσίωση στο όραμα του Νοσοκομείου. Με αρκετή διαφορά από τα υπόλοιπα αλλά θετική είναι η αντίληψη για την φιλοσοφία καινοτομίας και πρωτοπορίας που χαρακτηρίζει τόσο το Νοσηλευτικό προσωπικό όσο και το Διοικητικό (Σχήμα 5.10) αν και ο Μέσος Όρος εξαιτίας των χαμηλών βαθμολογιών του Ιατρικού προσωπικού φαίνεται να έχει αρνητικό πρόσημο (Σχήμα 5.9). Αρνητική θέση πήρε το προσωπικό για το μοντέλο της αγοράς με έμφαση στο αποτέλεσμα, την απόδοση και τον διατμηματικό ανταγωνισμό (Σχήμα 5.9) θέση η οποία επιβεβαιώνει τα αργά βήματα του δημοσίου τομέα για προσανατολισμό στα αποτελέσματα και την απόδοση. Με διαφορά 13 μονάδων αντίθετη άποψη εκφράζει το Νοσηλευτικό προσωπικό (Σχήμα 5.10) που φαίνεται να είναι περισσότερο προσανατολισμένο στα αποτελέσματα.



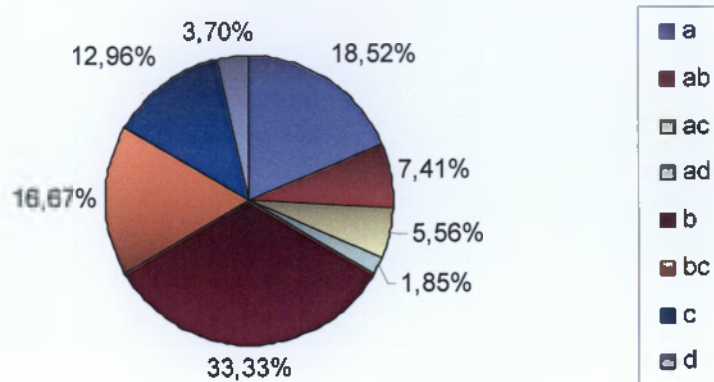
Σχήμα 5.9 : Αντιλήψεις των εργαζομένων για την Οργ. Κουλτούρα (εσωτερικές διαδικασίες/C, τις ανθρώπινες σχέσεις/D, τους ανοιχτούς ορίζοντες/E, και την απόδοση/F).



Σχήμα 5.10: Αντιλήψεις για την Οργ. Κουλτούρα (εσωτερικές διαδικασίες/C, τις ανθρώπινες σχέσεις/D, τους ανοιχτούς ορίζοντες/E, και την απόδοση/F) ανά επαγγελματική ομάδα.

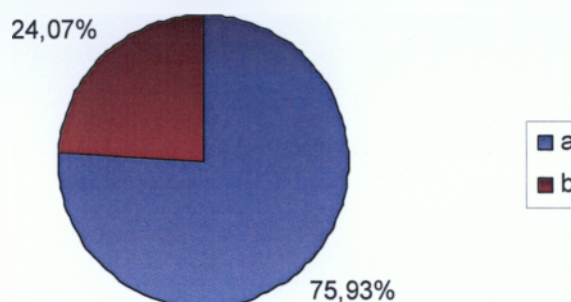
Ερωτήματα Ομάδας G (Ερωτήματα σχετικά με τις αντιλήψεις για την Ηγεσία)

Αναφορικά με την Ηγεσία (ομάδα ερωτημάτων G) η πλειοψηφία των ερωτώμενων (33,33%) θεωρεί ότι η ηγεσία σημαίνει συνεργασία, υποστήριξη και παρακίνηση για απελευθέρωση δυναμικού των εργαζομένων αποδίδοντας με τον τρόπο αυτό μια σύγχρονη αντίληψη οπτικής στο χώρο της ηγεσίας αποκολλώντας αυτόν από την παραδοσιακή αντίληψη που ήθελε την ηγεσία να αποτελεί γρανάζι ή μάλλον την κορυφή αρτηριοσκληρωτικών δομών εξουσίας .



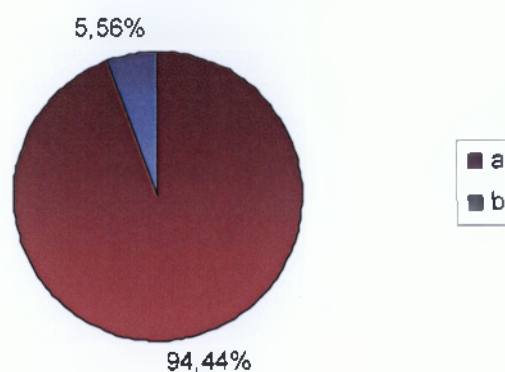
Σχήμα 5.11: Αντιλήψεις σχετικά με την έννοια της ηγεσίας.

Τρεις στους τέσσερις ερωτώμενους (75,93%) πιστεύουν ότι η ηγεσία πρέπει να προέρχεται από τα «σπλάχνα» της .

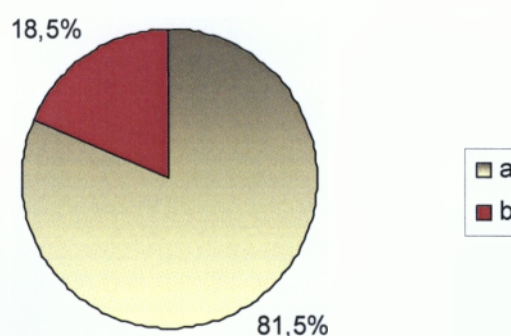


Σχήμα 5.12 : Αντιλήψεις σχετικά με το από πού πρέπει να προέρχεται η ανώτατη ηγεσία.

Επίσης παρά την ιεραρχική δομή του Νοσοκομείου υπάρχει η ευχέρεια έκφρασης και δήλωσης προσωπικών απόψεων πάνω σε θέματα εργασίας .



Σχήμα 5.13 : Αντιλήψεις σχετικά με το αν επιτρέπεται στους υφισταμένους σας να εκφράζουν διαφωνίες.

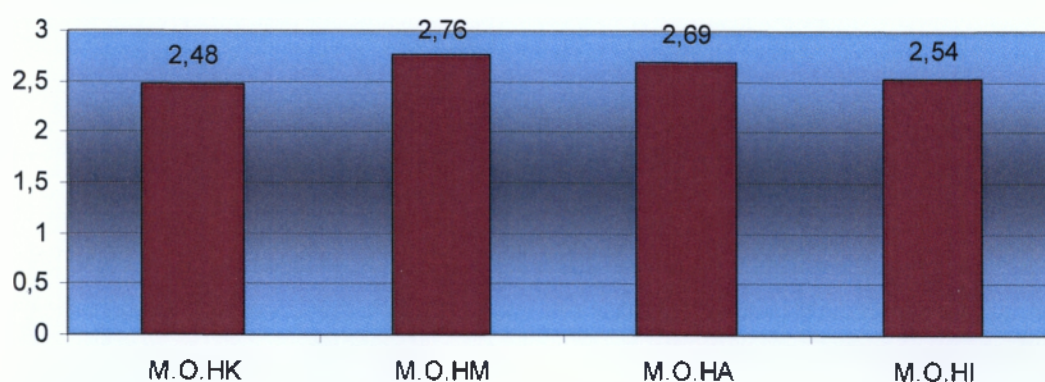


Σχήμα 5.14: Αντιλήψεις σχετικά με το αν εκφράζεται διαφωνίες στους ανωτέρους σας.

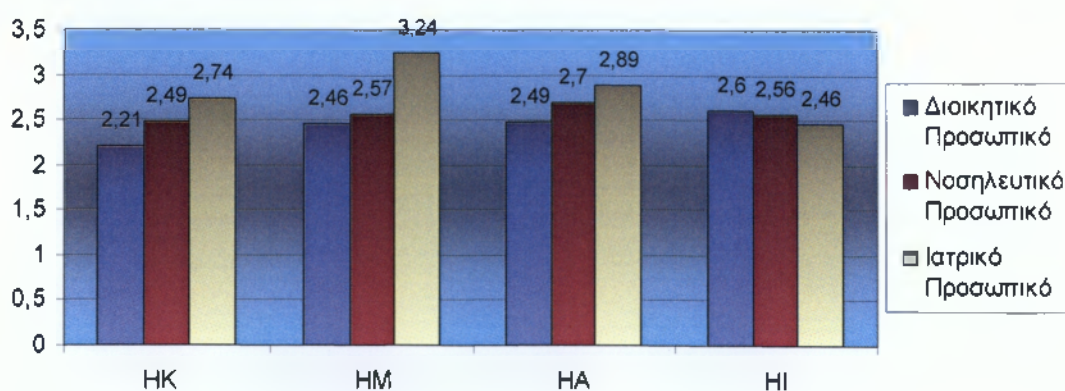
Ερωτήματα Ομάδας Η (Ερωτήματα σχετικά με τις αντιλήψεις για την Ηγεσία)

Από τις απαντήσεις στην ομάδα ερωτημάτων κλίμακας Likert (ομάδα ερωτήσεων Η) που αφορούν την Ηγεσία προκύπτει ότι το προσωπικό αντιλαμβάνεται την ηγεσία ως μία ηγεσία που προάγει τη συνοχή και την άτυπη επικοινωνία, είναι προσανατολισμένη στους ανθρώπους της (Σχήμα 5.15) ενώ επιδιώκει τη συμμετοχή όλων για τη βελτίωση της απόδοσης. Αυτή η αντίληψη δεν εκφράζεται με την ίδια ένταση από το Διοικητικό προσωπικό (Σχήμα 5.16). Ενδιαφέρεται για την υψηλή παραγωγή, εστιάζει σε άμεσα αποτελέσματα και επιζητά την τελειότητα τόσο του ίδιου όσο και των υφισταμένων του

(Σχήμα 5.15) άποψη με την οποία δε συμφωνεί το Διοικητικό προσωπικό (Σχήμα 5.16). Είναι μια ηγεσία συντονιστική και οργανωτική (Σχήμα 5.15) κάτι για το οποίο έχει αντίθετη άποψη το Ιατρικό προσωπικό (Σχήμα 5.16). Αρνητικά εκφράζονται οι ερωτώμενοι (Σχήμα 5.15) για το κομμάτι που αφορά το όραμα και τον προσανατολισμό της ηγεσίας στην καινοτομία και την πρωτοπορία, άποψη με την οποία δεν συμφωνεί το Ιατρικό προσωπικό (Σχήμα 5.16) το οποίο πιστεύει ότι υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης του συγκεκριμένου τομέα.



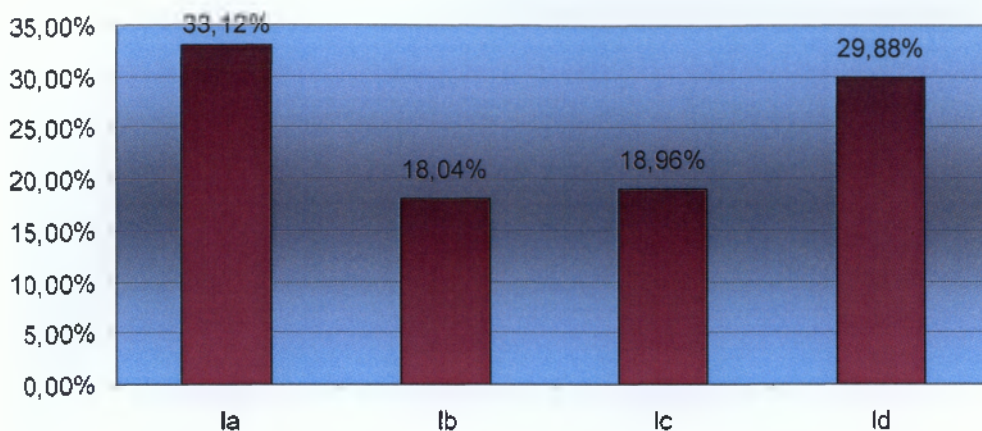
Σχήμα 5.15: Αντιλήψεις των εργαζομένων για την καινοτόμο ηγεσία (HK), ηγεσία-μέντορα (HM), ανταγωνιστική ηγεσία (HA) και ιεραρχική ηγεσία (HI).



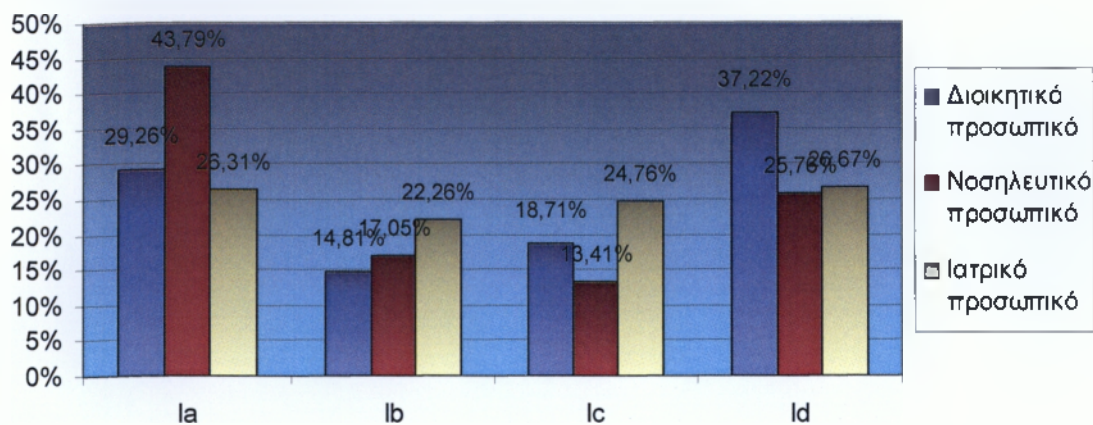
Σχήμα 5.16 : Αντιλήψεις για την καινοτόμο ηγεσία (HK), ηγεσία-μέντορα (HM), ανταγωνιστική ηγεσία (HA) και ιεραρχική ηγεσία (HI) ανά επαγγελματική ομάδα.

Ερωτήματα Ομάδων Ia, Ib, Ic, και Id (Ερωτήματα που σχετίζονται με την επιθυμητή Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία όπου Ia= προτίμηση για προσανατολισμό στο μοντέλο την φυλής ή των ανθρώπινων σχέσεων ,Ib=προτίμηση για προσανατολισμό στο μοντέλο του ανοιχτού συστήματος και της καινοτομίας, Ic=προτίμηση για το μοντέλο της αγοράς και Id=προτίμηση για το μοντέλο της ιεραρχίας)

Τέλος στο κομμάτι που αναφέρεται στην ιδανική κατάσταση (ομάδα ερωτημάτων Ia,Ib,Ic,Id) υπάρχει μια σαφής προτίμηση για το μοντέλο της φυλής ή των ανθρωπίνων σχέσεων (Σχήμα 5.17) ιδιαίτερα από την πλευρά του Νοσηλευτικού προσωπικού (Σχήμα 5.18),επιθυμία που ίσως ισοδυναμεί με μία έκφραση διάθεσης για ένα ήρεμο και οικογενειακό κλίμα .Ζητούν την κατεύθυνση και τον έλεγχο, τον συντονισμό και την οργάνωση, την σταθερότητα και νομιμότητα ως σημείο αναφοράς και ασφάλειας (Σχήμα 5.17).Επιθυμούν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Σχήμα 5.17)κάτι στο οποίο φαίνεται να υστερεί ο δημόσιος τομέας. Τα μεγαλύτερα ποσοστά τα παρουσιάζει το Ιατρικό προσωπικό (Σχήμα 5.18) που λόγω της φύσης της εργασίας η αποδοτικότητα και τα αποτελέσματα είναι στην κυριολεξία «ζήτημα ζωής και θανάτου». Τελευταία έρχεται η επιθυμία για καινοτομία, δοκιμή νέων προοπτικών και επιχειρηματικό πνεύμα (Σχήμα 5.17) πράγμα το οποίο σημαίνει ότι νιώθουν το Νοσοκομείο ως μια κρατική υπόθεση που δεν τους αφορά παραμένοντας στη νοοτροπία του δημοσιοϋπαλληλισμού.



Σχήμα 5.17 : Προτιμήσεις των εργαζομένων για προσανατολισμό στο μοντέλο της φυλής ή των ανθρωπίνων σχέσεων (Ia), στο μοντέλο του ανοιχτού συστήματος και της καινοτομίας (Ib), στο μοντέλο της αγοράς (Ic) και στο μοντέλο της ιεραρχίας (Id).



Σχήμα 5.18: Προτιμήσεις για προσανατολισμό στο μοντέλο της φυλής ή των ανθρωπίνων σχέσεων (Ia), στο μοντέλο του ανοιχτού συστήματος και της καινοτομίας (Ib), στο μοντέλο της αγοράς (Ic) και στο μοντέλο της ιεραρχίας (Id) ανά επαγγελματική ομάδα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 : Αντιλήψεις για την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία, τάσεις και προτιμήσεις.

	Μέσος
B1 Κάθε εργαζόμενος έχει επακριβή προσδιορισμό της αποστολής του	2,78
B2 Στα Διοικητικά Συμβούλια υπάρχει αυστηρότητα	2,81
B3 Η γνώση αποτελεί προνόμιο των λίγων	2,57
B4 Η υφιστάμενη δομή εγκλωβίζει τις πληροφορίες	3,83
C Εσωτερικές διαδικασίες	3,01
D Ανθρώπινες σχέσεις	2,91
E Ανοιχτοί ορίζοντες και επιχειρηματικό πνεύμα	2,46
F Ανταγωνιστικότητα και απόδοση	2,41
HA Η ηγεσία του Νοσοκομείου είναι ανταγωνιστική	2,69
HM Η ηγεσία του Νοσοκομείου είναι διευκολυντική	2,76
HI Η ηγεσία του Νοσοκομείου είναι ιεραρχική	2,54
HK Η ηγεσία του Νοσοκομείου είναι είναι καινοτόμος	2,48
Ia Επιθυμία για το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων	33,12%
Ib Επιθυμία για το μοντέλο καινοτομίας και επιχειρηματικότητας	18,04%
Ic Επιθυμία για το μοντέλο αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας	18,96%
Id Επιθυμία για το μοντέλο ιεραρχίας, ελέγχου και προβλεψιμότητας	29,88%

5.2 Συμπεράσματα-Δυσκολίες μελέτης

Όλα τα παραπάνω στοιχεία μας επιτρέπουν να εξάγουμε κάποια γενικά συμπεράσματα όπως το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν μια «ήρεμη» καθημερινότητα χωρίς εντάσεις με τυπικούς κανόνες και σταθερές διαδικασίες. Η ηγεσία ενδιαφέρεται για τη συνοχή και την άτυπη επικοινωνία. Επίσης, υπάρχει επιθυμία για το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων καθώς επίσης, και για το μοντέλο ιεραρχίας, ελέγχου και προβλεψιμότητας, δείγματα μόνιμου τύπου κουλτούρας των δημόσιων οργανισμών που θέλουν τα Νοσοκομεία να παραμείνουν ως έχουν χωρίς καινοτομίες και προσανατολισμό προς τα αποτελέσματα.

Γενική πεποίθηση είναι ότι ο δημόσιος τομέας θα βελτωθεί μόνο μέσα από τον ανταγωνισμό με τον ιδιωτικό. Για τον λόγο αυτό χρειάζεται επένδυση στην εκπαίδευση, προσανατολισμό προς τα αποτελέσματα και καινοτομία για καλύτερη διαχείριση της γνώσης. Γνώση υπάρχει αλλά κατά πως φαίνεται δεν μοιράζεται στον βαθμό που θα θέλαμε ή δεν είναι αρκετή ώστε να ανακάμψει ο δημόσιος τομέας. Η ηγεσία οφείλει να στρέψει τους εργαζόμενους προς τα αποτελέσματα όπου αυτό δεν σημαίνει μόνο παραγωγικότητα αλλά ποιότητα στον τομέα της υγείας κάτι το οποίο φαίνεται να λείπει από τα δημόσια Νοσοκομεία της Ηπείρου ενώ, θα έπρεπε να είναι ο ακρογωνιαίος λίθος.

Με βάση το μοντέλο των Cameron & Quinn που χρησιμοποιήθηκε στην συγκεκριμένη έρευνα προκύπτει ότι στους κόλπους των δημόσιων Νοσοκομείων δίνεται έμφαση στη συνοχή και την άτυπη επικοινωνία, με σαφή προσανατολισμό στις εσωτερικές διαδικασίες ενώ η ιδανική κατάσταση για τους εργαζόμενους είναι ένα μοντέλο όπου θα υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων ενώ η Ανώτατη Ηγεσία θα δίνει το παράδειγμα της οργάνωσης και των επίσημων κανόνων με έμφαση στη νομιμότητα και τη σταθερότητα, χωρίς όμως οι εργαζόμενοι να παραγνωρίζουν και την

ανάγκη για την επίτευξη αποτελεσμάτων και υψηλών στόχων καθώς και την ανάγκη για καινοτομία και ανάπτυξη αφού αυτοί είναι οι προσανατολισμοί που θα βοηθήσουν το δημόσιο τομέα να ανακάμψει.

Από τη μελέτη διαπιστώθηκε ότι τα δημόσια Νοσοκομεία της Ηπείρου διαθέτουν μια οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία με δείγματα σταθερών κανονισμών, με την εφαρμογή συστήματος οργάνωσης και επίσημων κανόνων και επιθυμία για ομαδικότητα και αμοιβαία εμπιστοσύνη, δίχως να παραγνωρίζεται η σημασία για καινοτομία και αποτελεσματικότητα για την πορεία του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν αλλαγή κουλτούρας αλλά δεν έχουν ακόμα κατανοήσει ότι θα έρθει μέσα από τα αποτελέσματα και την καινοτομία γιατί μόνο έτσι θα ανακάμψει ο δημόσιος τομέας.

Βέβαια οι διάφοροι περιορισμοί χρόνου αλλά και δείγματος δεν αφήνουν περιθώρια για μια γενικευμένη, προς όλες τις κατευθύνσεις, διατύπωση ακριβοδίκαιων συμπερασμάτων που να μπορούν να αποδοθούν στον πληθυσμό στο σύνολό του (όλοι οι εργαζόμενοι). Εξάλλου κάτι τέτοιο μπορεί να εξασφαλιστεί μόνον μετά από μακρόχρονη ολιστική προσέγγιση που να περιλαμβάνει πέραν του ερωτηματολογίου και των ατομικών συνεντεύξεων και συμμετοχική παρατήρηση, ομαδικές συνεντεύξεις και βιοματική εμπειρία για την «αποκρυπτογράφηση» και των λανθανουσών πτυχών της κυρίαρχης κουλτούρας

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ¹ Cameron K. And Quinn R., (1999) "Diagnosing and changing Organizational Culture", Based on the competing Values Framework, Addison-Wesley Publish. Company, 1999, chapters 2,3 and "Measures of Organizational Culture", "Principles and Factors of Leadership" Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- ² Le Grand J., N., Mays, and Mulligan J. (1998) Learning from the NHS Internal Market. London: King's Fund
- Shortell, S., M., Bennett, C., L., and Byck G., R., (1998) "Assessing the Impact of Continuous Quality Improvement on Clinical Practice: What It Will Take to Accelerate Progress." *Milbank Quarterly* 76 (4) 593-624
- ³ Management thinking (1999) Organizational Culture I. The Organization as unwritten rules. Formal guidelines and systems seldom work as intended if they do not take account of the organization's unwritten rules. *Management thinking*, 19.
- ⁴ Cameron, K., and Freeman S. (1991) "Culture, Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness." *Research in Organizational Change and Development* 5, 23-58.
- Hoffman, N., & Klepper, R. (2000) "Assimilating New Technologies: The Role of Organizational Culture." *Information Systems Management*, 17(3), 36-42
- Jones K., Redman R., W. (2000) Organizational Culture and Work Redesign: Experiences in Three Organizations. *Journal of Nursing Administration*, 30(12), 604-610.
- Mallak L., A., Lyth D., M., Olson S., D., Ulshafer S., M., Sardone F. (2003) Culture, the built environment and healthcare organizational performance. *Managing Service Quality*. 13(1), 27-38
- Scholl R., W. (2003) Organizational Culture- The Social Inducement System. Available from: www.cba.uri.edu/scholl/Notes/Culture.htm [accessed 16 May 05]
- ⁵ Wilkins, A., L., Ouchi W., G., (1983) Efficient Cultures: Exploring the relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481
- Meterko M., Mohr D., C., Young G., J. (2004) Teamwork Culture and Patient satisfaction in Hospitals. *Medical care*, 42(5), 492-498.

- ⁶ Marcoulides G.,A., and Heck R., H., (1993) Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organizational Science*. 4(2), 209-225.
- ⁷ Cooke, R. A., & Rousseau, D., M. (1988) "Behavioural Norms and Expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture." *Group and Organization Studies*, 13, 245-273
- ⁸ Seel R. (2001) Describing Culture: from Diagnosis to inquiry , 1-12 available from: <http://www.new-paradigm.co.uk> [accessed 20 Dec 04].
- ⁹ Seel R. (2001) Describing Culture: from Diagnosis to inquiry , 1-12 available from: <http://www.new-paradigm.co.uk> [accessed 20 Dec 04],10(μετάφραση από τον συγγραφέα).
- ¹⁰ Peters, T., & Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence - Lessons from America's Best Run Companies*. New York, Warner Communications.
- Bercovici D., Grandy G., & Mills A.,J, (2001) Organizational Culture as a Framework for Organizational analysis: Renewed fad or enduring heuristics? In:Annual Conference, University Halifax, Mount Allison
- ¹¹ Ouchi W., G., Wilkins A., L. (1985) Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*. 11, 457-483.
- ¹² Cooke R., and Lafferty J. (1987). *Organizational Culture Inventory (OCI)*., MI: Human Synergetics Plymouth
- Glaser, S., Zamanou S., and Hacker K., (1987) "Measuring and Interpreting Organizational Culture." *Management Communication Quarterly* 1 (2), 173-98.
- Hofstede, G., Neuijen B., Ohayv D., & Sanders G., (1990) "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases." *Administrative Science Quarterly* 35, 286-316.
- Cameron, K., and Freeman S. (1991) "Culture, Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness." *Research in Organizational Change and Development* 5, 23-58.
- Cooke, R., and Szumal J. (1991) "The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory." *Psychological Reports* 72, 1299-330.

- Fletcher B., and F. Jones. (1992) "Measuring Organizational Culture: The Cultural Audit." *Managerial Auditing Journal* 7 (6), 30-6.
- Feldman M.,S., Rafaeli A. (2002) Organizational routines as sources of connections and understandings. *Journal of Management Studies*, 39(3), 309-331.
- Garsten C.(2003) The cosmopolitan organization-an essay on corporate accountability. *Global Networks*. 3(3), 355-370.
- Chan L.,L., M., Shaffer A., Snape E. (2004) In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *Int. J. Human Resources*, 15(1), 17-35.
- ¹³Cooke, R. A., & Rousseau, D., M. (1988) "Behavioural Norms and Expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture." *Group and Organization Studies*, 13, 245-273
- Frusti D.,K., Niesen K.,M., Campion J.,K, (2003) Creating a culturally competent Organization. Use of the Diversity Competency Model. *JONA*, 33(1), 31-38
- Chan L.,L., M., Shaffer A., Snape E. (2004) In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *Int. J. Human Resources*, 15(1), 17-35.
- Gershon R., M., Stone P., W., Bakken S., Larson E. (2004) Measurement of Organizational Culture and Climate in HealthCare. *JONA*, 34(1), 33-40
- ¹⁴ Schein, E., H. (1990) Organizational Culture, *American Psychologist* , 45(2), 109-119.
- ¹⁵ Gofman J., W., (1959) CORONARY HEART DISEASE. In; Schein, E. H. (1990), *Organizational Culture*. *American Psychologist* , 45 (2), 109-119.
- ¹⁶ Van Maanen, J., (1979) "Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface," *Administrative Science Quarterly*, 24, 520-524.
- ¹⁷ Pettigrew, T. (1979) The ultimate attribution error: Extending Allports' cognitive analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin* 5, 461-476.

- ¹⁸ Weick, K., E. (1979) The social psychology of organizing (2nd ed.). Reading, NJ: Addison-Wesley. In: Ouchi W.,G.,WilkinsA.,L, (1985). Organizational Culture. Annual Review of Sociology, 11, 457 – 483.
- ¹⁹ Ouchi W. (1981) Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pascale, R., Athos, A. (1981) “The Art of Japanese Management”, London, Penguin Books
- ²⁰ Wilkins A. (1983a) Organizational as symbols which controls the organization In: Pondy, L. & Dandridge, T.C. (Eds.), Monographs in organizational behavior and industrial lectures. London, JAI Press.
- ²¹ Schein, E. (1985a) Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, E., H. (1990) Organizational Culture, American Psychologist , 4 5(2), 109-119.
- ²²Schein, E. (1985a) Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass.
- ²³ Pacanowsky, M.E. and O'Donnel-Trujillo, N. (1983) Organizational Communication as Cultural Performance, Communication Monographs, 50, 126-147.
- ²⁴ Pacanowsky, M.E. and O'Donnel-Trujillo, N. (1983) Organizational Communication as Cultural Performance, Communication Monographs, 126 (μετάφραση από τον συγγραφέα).
- ²⁵ Martin, J., and Siehl. C. (1983) Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. Organizational Dynamics 12 (2), 52-64.
- Louis, M.R., Posner, B.,Z., and Powell G.,N.(1983) The availability of socialization practices. Personnel Psychology 36(4), 857-866.
- ²⁶ Schein, E., H. (1984). “Suppose we took culture seriously.” Academy of Management, Newsletter, Summer, 2-3.
- Sashkin M., & Fulmer R. (1985) Measuring organizational excellence culture with a validated questionnaire. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Diego, August.

- Gershon R., M., Stone P., W., Bakken S., Larson E. (2004) Measurement of Organizational Culture and Climate in HealthCare. *JONA*, 34(1), 33-40
- ²⁷ Jones K., Redman R., W. (2000) Organizational Culture and Work Redesign: Experiences in Three Organizations. *Journal of Nursing Administration*, 30(12), 604-610.
- Lok P., Crawford J. (2004) The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. A cross-national comparison. *Journal of Management Development*. 23(4), 321-338
- ²⁸ Ouchi W., G., Wilkins A., L. (1985) Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*. 11, 457-483. (μετάφραση από συγγραφέα)
- ²⁹ Ott, J. Steven. (1989) Organizational Culture: Concepts, Definitions, and a Typology. Chicago Dorsey Press.,50-51.
- ³⁰ Martin, J., & Frost, P. (1996) The Organizational Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance. In: S.R. Clegg, S.,R. Hardy, C., & Nord W.,R., (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 599-621
- ³¹ Burrell, G. (1996) "Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of Analysis." In: Clegg S., Hardy C., & Nord W.,(eds.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 642-658
- Smircich, L. (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis." *Administrative Science Quarterly* 28, 339-58.
- ³² Rentsch, J., R. (1990) Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 668-681
- Wanous, J., P., & Austin, J., T. (1997) Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *Academy of Management Executive*, XI (1), 48-59
- ³³ Scott T., Mannion R., Huw D., and Marshall M. (2003) The Quantitative measurement of Organizational culture in health care: A review of the available instruments.*HSR: Health Services Research* 38(3), 923-946
- ³⁴ Cooke, R. A., & Rousseau, D., M. (1988) "Behavioural Norms and Expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture." *Group and Organization Studies*, 13, 245-273

- ³⁵ Schneider B., Brief A.,P, Guzzo .,R., A. (1996) Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organ Dynamics*,24, 9-11.
- Verbecke W.,V., M.H.,M. (1998) Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: organizational climate and organizational culture. *J Manage Stud*, 35, 303-329.
- Hale A., R. (2000) Culture's confusions. *Safety Sci.*, 34, 1-14.
- ³⁶ Koberg, C.,S., & Chusmir, L.,H. (1987) Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, 15, 397-409.
- Cameron, K., and Freeman S. (1991) "Culture, Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness." *Research in Organizational Change and Development* 5, 23-58.
- ³⁷ Scott T., Mannion R., Huw D., and Marshall M. (2003) The Quantitative measurement of Organizational culture in health care: A review of the available instruments.*HSR: Health Services Research* 38(3), 923-946
- ³⁸ Lewis, D., S. (1994) "Organizational change: relationship between reactions, behaviour and organizational performance", *Journal of Organizational Change Management*, 7 (5), 41-55.
- Lim B., (1995) Examining the organizational culture and organizational performance link. A critical review of the methodologies and findings of recent researchers into the presumed link between culture and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5),16-21
- Davies, H. T. O., Nutley S., M., and Mannion R., (2000) "Organisational Culture and Quality of Health Care." *Quality in Health Care* 9, 111-9.
- Shortell, S., M., R., H., Jones, A., W., Rademaker, R., R.,Gillies, D., S., Dranove, E., F. X., Hughes, P., P., Budetti, K., S., E., Reynolds, and C., Huanf. (2000) "Assessing the Impact of Total Quality Management and Organizational Culture on Multiple Outcomes of Care for Coronary Artery Bypass Graft Surgery Patients." *Medical Care* 38 (2), 207-17

- Shortell, S., M., J., L., Zazzali, L., R., Burns, J., A., Alexander, R., R., Gillies, P., P., Budetti, T., M., Waters, and H., S., Zuckerman. (2001) "Implementing Evidence-Based Medicine: The Role of Market Pressures, Compensation Incentives, and Culture in Physician Organizations." *Medical Care, Supplement I*, 39 (7), 62-78.
- ³⁹ Delobbe N., Haccoun R., R., Vandenberghe C. (2005) Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A review of Research Development of a New Instrument available from: www.iag.ucl.ac.be/recherche/Papers/wp53.pdf, [accessed 18 Jun. 05].
- ⁴⁰ Burns J. MacGregor , (2005) "Leadership", Sage Publications, vol.1,p.11-12.
- ⁴¹ Bennis W. and Nanus B., (1985) "Leaders: The strategies for taking charge.", New York, HarperCollins.
- ⁴² Cashman K., (1998) "Leadership from the inside out.", Provo, Utah: Executive Excellence Publishing.
- ⁴³ Μπουραντάς Δ., (2001) «Μανατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου, σ.130, 315
- ⁴⁴ Drath W. and Palus C., (1994) "Making common sense", Greensboro: Center for Creative Leadership.
- ⁴⁵ Bass B., (1991) "Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research.", New York, The Free Press.
- ⁴⁶ Chanoch J. and House R., (2001) " Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests", *The Leadershi Quarterly*, 12 (1), p.75-113.
- ⁴⁷ Hunt J., (2004) "The nature of leadership.", Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- ⁴⁸ Μπαμπινιώτης Γ.,(1998) Λεξικό Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικογραφικών Σπουδών.
- ⁴⁹ Κωστούλας Γ.Ι.,(1996) «Μάνατζμεντ Α-Ω», Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική.

- ⁵⁰ Fulmer R., (1997) "The Evolving Paradigm of Leadership development.", *Organizational Dynamics* 25 (4): p.59-73.
- Vicere A. and Fulmer R., (1998) " Leadership by design", Oxford, Capstone.
- ⁵¹ Storey J., (2004) "What next for strategic-level leadership research?", vol1(1), Sage Publications, p.89-104.
- ⁵² Selznick P., (1957) " Leadership in Administration.", Evanston, IL:Row Peterson.
- ⁵³ Perrow C., (1970) "Organizational Analysis.", Belmont, CA: Wadsworth.
- ⁵⁴ Bendix R. ,(1956) " Work and Authority in Industry", Berkeley, CA:University of California Press.
- ⁵⁵ Gibson R. , (2003) " Η Επιχείρηση του Μέλλοντος", εκδόσεις Καστανιώτη.
- ⁵⁶ Ensman Richard., (2004) "A Glossary of Leadership styles: where do you fit?", Fall.
- ⁵⁷ Gerstner L.,(2002) "Who says elephants can't dance?", New York, N.Y.: Harper Collins. Inc.
- ⁵⁸ Avronen J. and Ekvall G., (1991) " Change-centred leadership: An extension of the two dimensional model.", *Scandinavian Journal of Management*, 7, p. 17-26.
- Avronen J. and Ekvall G., (1994) " Leadership profiles, situations and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3, p.139-161.
- ⁵⁹ Δαμουλιάνου Χ., (6/11/2005) « Σύνοδος κορυφής στην Αθήνα για την αξία του επαγγελματισμού στην εξυπηρέτηση πελατών», *Η Καθημερινή*.
- ⁶⁰ Λεμπέση Μ., (14/11/2004) « Οι Ευρωπαίοι μάνατζερ...ρωτούν για την ποιότητα », *Η Καθημερινή*.

- ⁶¹ Porras J. and Hoffer S., (1986) “ Common Behavior Changes in successful Organization Development Efforts: Journal of Applied Behavioral Science, 22,p.477-494.
- ⁶² Denison D.,(1990) “Corporate culture and Organizational effectiveness, New York,John Wiley and Sons.
- ⁶³Health Consumer Powerhouse (26-6-2006) www.healthpowerhouse.com/media/prEHCI2006_GRE.pdf
- ⁶⁴Υπουργείο Υγείας , Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων (2001) Βελτίωση και εκσυγχρονισμός του Εθνικού Συστήματος Υγείας και άλλες διατάξεις. Ν (2889/2001) Κεφάλαιο Α΄. Περιφερειακή Συγκρότηση του Ε.Σ.Υ. Άρθρο 1 Αρ. Φύλλου 37.
- ⁶⁵ Εθνικό τυπογραφείο (http://www.et.gr/search_publication#results) Εθνικό σύστημα Υγείας Ν (1397/1983) Τεύχος Α΄. Οργάνωση νοσοκομείων. Άρθρο 10 Αρ. Φύλλου 143
- ⁶⁶ Εθνικό τυπογραφείο (http://www.et.gr/search_publication#results) Εθνικό σύστημα Υγείας Ν (1397/1983) Τεύχος Α΄. Διάκριση νοσοκομείων. Άρθρο 8, Αρ. Φύλλου 143
- ⁶⁷ Εθνικό τυπογραφείο (http://www.et.gr/search_publication#results) Ενιαίο πλαίσιο οργάνωσης των νοσοκομείων Ν (87/1986) Τεύχος Α΄. Διάκριση Υπηρεσιών. Άρθρο 2, Αρ. Φύλλου 32
- ⁶⁸ Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας <http://www.statistics.gr> Απογραφή Κέντρων Υγείας και Θεραπευτηρίων (2006)
- ⁶⁹ www.amea-jobs.gr/members/docs//50i1.doc Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών. “Μελέτη για οικονομικά και κοινωνικά στοιχεία περιοχής Ηπείρου”
- ⁷⁰ Σιώμος Γ., (2002) «Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μαρκετινγκ», β΄ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη ,σελ 359-378.
- Σταθακόπουλος Β., (2005) «Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς», εκδόσεις Σταμούλη.σελ.134-141.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – Ερωτηματολόγιο

Παρακαλώ επιλέξτε με X την επιλογή που σας εκφράζει περισσότερο

A1. Για εσάς η έννοια της κουλτούρας του Νοσοκομείου(Οργανωσιακή κουλτούρα) συνδέεται με (στη συγκεκριμένη ερώτηση έχετε τη δυνατότητα περισσότερων της μίας επιλογής)

- α. τις αξίες και τους κανόνες,
- β. το κλίμα του,
- γ. το «είναι» και το «έχειν» του
- δ. άλλο

A2. Η Οργανωσιακή κουλτούρα

- α. επιβάλλεται από το εξωτερικό περιβάλλον
- β. επιβάλλεται από την Ανώτατη Διοίκηση
- γ. καλλιεργείται συνειδητά από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς(Ανώτατη διοίκηση, διευθυντές, προϊστάμενοι, διοικητικό προσωπικό, νοσηλευτικό προσωπικό, ιατρικό προσωπικό)
- δ. καλλιεργείται ασυνειδητά από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς(Ανώτατη διοίκηση, διευθυντές, προϊστάμενοι, διοικητικό προσωπικό, νοσηλευτικό προσωπικό, ιατρικό προσωπικό)

A3. Η Οργανωσιακή κουλτούρα

- α. παραμένει αναλλοίωτη διαχρονικά
- β. διαφοροποιείται διαχρονικά

Αν απαντήσατε την επιλογή (β) συνεχίστε κανονικά αλλιώς πηγαίετε στην ερώτηση 6

A4. Η αλλαγή κουλτούρας είναι

- α. αυτοσκοπός,
- β. αναγκαιότητα για προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες

A5. Η αλλαγή κουλτούρας είναι

- α. επιθυμητή
- β. ανεπιθύμητη

A6. Αισθάνεστε ότι:

- α. είστε συμμετοχος στη διαμόρφωση της κουλτούρας στο Νοσοκομείο
- β. δεν είστε συμμετοχος, αυτή έχει παγιωθεί από το παρελθόν
- γ. δεν είστε συμμετοχος αυτή διαμορφώνεται από την Ανώτατη Ηγεσία

Συμπληρώστε με X το σημείο που είναι πιο κοντά στην επιλογή σας από τα ακόλουθα ζευγάρια λέξεων

B1. Κάθε εργαζόμενος έχει:

Δυνατότητα αυτενέργειας

Επακριβή προσδιορισμό της αποστολής του

B2. Στα Δ.Σ υπάρχει:

Χαλαρότητα

Αυστηρότητα

B3. Η γνώση:

αποτελεί προνόμιο των λίγων

Μοιράζεται σε όλους

B4. Πιστεύεται ότι η υφιστάμενη δομή:

επιτρέπει τη διάχυση πληροφοριών και μηνυμάτων της ηγεσίας σε ολόκληρο το πλέγμα τμημάτων και διευθύνσεων

«εγκλωβίζει» τις πληροφορίες σε συγκεκριμένα κλιμάκια

Για καθένα από τις παρακάτω προτάσεις που χαρακτηρίζουν το Τμήμα ή την Διεύθυνση στα πλαίσια της οποίας εργάζεστε εκφράστε τον βαθμό στον οποίο ισχύουν τα παρακάτω (επιλέξτε με X την επιλογή που σας εκφράζει περισσότερο)

C. Αναφορικά με τις εσωτερικές διαδικασίες, θεωρώ ότι στο τμήμα που εργάζομαι:

	Δεν ισχύει καθόλου	Ισχύει λίγο	Ισχύει αρκετά	Ισχύει πολύ	Ισχύει απόλυτα
1. Υπάρχουν ξεκάθαρες ιεραρχικές σχέσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Δίνεται έμφαση στην τήρηση κανονισμών και διαδικασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Αναφέρονται λεπτομερειακά οι απαιτήσεις και οδηγίες εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Οι προαγωγές γίνονται στη βάση υιοθέτησης των κανονισμών και των πολιτικών του Νοσοκομείου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ενδιαφέρει η προβλεψιμότητα και η σταθερότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Υπάρχει τυπικότητα και σεβασμός στην ιεραρχία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Γίνεται κατανομή ρόλων αφού έχει προηγηθεί σαφής προσδιορισμός τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Η επιτυχία είναι συνυφασμένη με την τήρηση πειθαρχίας και τους μηχανισμούς μέτρησης αποτελεσμάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. Αναφορικά με τις ανθρώπινες σχέσεις θεωρώ ότι στο τμήμα που εργάζομαι:

	Δεν ισχύει καθόλου	Ισχύει λίγο	Ισχύει αρκετά	Ισχύει πολύ	Ισχύει απόλυτα
1. Υπάρχει συνοχή των ομάδων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Υπάρχουν άτυπες σχέσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Υπάρχει ευχάριστη ατμόσφαιρα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Υπάρχει αμοιβαία κατανόηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Τα μέλη νιώθουν ευχαρίστηση με τις προσωπικές επιτυχίες του Διοικητή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη σε θέματα δουλειάς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Υπάρχει προσωπικό ενδιαφέρον για τους συναδέλφους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Υπάρχει αφοσίωση των εργαζομένων στο όραμα του Νοσοκομείου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ε. Αναφορικά με τους ανοιχτούς ορίζοντες και το επιχειρηματικό πνεύμα, θεωρώ ότι στο τμήμα που εργάζομαι:

	Δεν ισχύει καθόλου	Ισχύει λίγο	Ισχύει αρκετά	Ισχύει πολύ	Ισχύει απόλυτα
1. Υπάρχει ευελιξία	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Αξιοποιούνται προτάσεις και απόψεις των εργαζομένων	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Ενθαρρύνεται η μάθηση και η δια βίου εκπαίδευση	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Αναπτύσσεται το επιχειρηματικό πνεύμα στους εργαζόμενους	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Εισάγονται μοντέρνες μέθοδοι διοίκησης	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Η κριτική είναι αποδεκτή	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Υπάρχει ταχεία προσαρμοστικότητα στις αλλαγές	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Επανεξετάζονται και αναθεωρούνται παγιωμένες ιδέες και πρακτικές	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Φ. Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και απόδοση, θεωρώ ότι στο τμήμα που εργάζομαι:

	Δεν ισχύει καθόλου	Ισχύει λίγο	Ισχύει αρκετά	Ισχύει πολύ	Ισχύει απόλυτα
1. Υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Μετράται η απόδοση του έργου των εργαζομένων	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Διαμορφώνονται μακροχρόνιοι στόχοι και στρατηγικές	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Ενδιαφέρει το αποτέλεσμα και η υψηλή απόδοση των στελεχών	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Γίνεται σχεδιασμός οργάνωσης με τρόπο ώστε να αποφεύγονται ελλείψεις και επικαλύψεις	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Δίνεται μεγάλη σημασία στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επίπεδο διατμηματικό (μεταξύ των διάφορων τμημάτων του Νοσοκομείου)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Παρακαλώ επιλέξτε με X την επιλογή που σας εκφοράζει περισσότερο

G1. Ηγεσία για εσάς σημαίνει(στη συγκεκριμένη ερώτηση έχετε τη δυνατότητα περισσότερων της μίας επιλογής):

- α. τυπική οργάνωση, μηχανισμοί υλοποίησης και διαδικασίες ελέγχου
- β. συνεργασία, υποστήριξη και παρακίνηση για απελευθέρωση δυναμικού των εργαζομένων ώστε το Νοσοκομείο να «πάρει» ό,τι καλύτερο από τον καθένα
- γ. καθοδήγηση και έμπνευση για βελτιστοποίηση της απόδοσης και των αποτελεσμάτων
- δ. άλλο

G2. Πιστεύεται ότι η Ανώτατη Ηγεσία του Νοσοκομείου θα πρέπει:

- α. να προέρχεται από τα σπλάχνα της
- β. να προέρχεται από εξωτερική πρόσληψη

G3. Σε περίπτωση που έχετε υφισταμένους τους επιτρέπεται να εκφράζουν διαφωνίες?

α. Ναι

β. Όχι

G4. Εσείς εκφράζεται ανοιχτά τη γνώμη σας στους ανωτέρους σας?

α. Ναι

β. Όχι

Οι προτάσεις που ακολουθούν πιθανόν να χαρακτηρίζουν την ηγεσία (τον Διευθυντή) του Τμήματος ή της Διεύθυνσης όπου ανήκετε. Παρακαλώ να διατυπώσετε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για τις παρακάτω προτάσεις (επιλέξτε με Χ την επιλογή που σας εκφράζει περισσότερο)

H. Θεωρώ ότι ο διευθυντής μου:

Δεν ισχύει καθόλου	Ισχύει λίγο	Ισχύει αρκετά	Ισχύει πολύ	Ισχύει απόλυτα
--------------------	-------------	---------------	-------------	----------------

1. Κάνει σαφές το όραμα για το μέλλον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Υλοποιεί στόχους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. όσο ποιο προκλητική είναι η ευθύνη που καλείται να αναλάβει τόσο ποιο πολύ διασκεδάσει	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Βλέπει τους συναδέλφους ως συνεργάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Αρέσκεται στη σταθερότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Είναι συγκεντρωτικός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Είναι ικανός διαπραγματευτής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναλάβουν πρωτοβουλίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Είναι ανοιχτός σε προτάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Βάζει τους υφισταμένους του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Είναι ικανός στη διαχείριση πολύπλοκων γραφειοκρατικών εργασιών και διοικητικών συστημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Η επιρροή του βασίζεται στον έλεγχο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ενδιαφέρεται για την υψηλή παραγωγή και επίτευξη στόχων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Επιζητά τελειότητα στην απόδοση του ίδιου και των υφισταμένων του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Βρίσκεται κοντά στους εργαζόμενους για τη βελτίωση της απόδοσης και συμπεριφοράς τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Επιδιώκει τη συμμετοχή όλων όσων υπάγονται στη διεύθυνση του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Προωθεί προγράμματα εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Εστιάζει σε άμεσα αποτελέσματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Εφαρμόζει προτάσεις υφισταμένων και τους αναδεικνύει	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Χρησιμοποιεί τη θέση του για να επιβληθεί σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Επικοινωνεί άμεσα και συχνά με την ανώτατη ηγεσία, τους εργαζόμενους και τους πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Είναι αξιόπιστος και χαίρει εμπιστοσύνης και σεβασμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Θέτει ερωτήματα «υποχρεώνοντας» τους υφισταμένους του να σκέφτονται την επίλυση των προβλημάτων με νέους τρόπους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Είναι διαμεσολαβητικός και ικανός στη διαχείριση συγκρούσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Εξασφαλίζει ότι κάθε λεπτομέρεια έχει προβλεφθεί όταν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

πρόκειται για σύνθετο έργο

26. Χαίρεται να ενημερώνεται μέσα από άρθρα και βιβλία και να θέτει σε ενέργεια τα νέα δεδομένα
27. Είναι τυπολάτρης και επιμένει στην τήρηση των διαδικασιών
28. Ενδιαφέρεται για το προσωπικό του
29. Συντηρεί τη δομή και τη ροή εργασίας ως συνέχεια των προκατόχων του

11. Ποια από τα ακόλουθα θα θέλατε να χαρακτηρίζουν το Νοσοκομείο?
(Κατανείμειτε το ποσό των 100 μονάδων στις 4 προσεγγίσεις αποδίδοντας περισσότερες μονάδες σε αυτό που θα θέλατε να ισχύει περισσότερο)

- 11a. Ο οργανισμός είναι ένας προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.
- 11b. Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος.
- 11c. Ο οργανισμό είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση εργασιών. Οι άνθρωποι εστιάζονται στα αποτελέσματα.
- 11d. Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.

ΣΥΝΟΛΟ

12. Ποια από τα ακόλουθα θα θέλατε να είναι ο συνδυετικός κριός που κρατά ενωμένο το Νοσοκομείο?
(Κατανείμειτε το ποσό των 100 μονάδων στις 4 προσεγγίσεις αποδίδοντας περισσότερες μονάδες σε αυτό που θα θέλατε να ισχύει περισσότερο)

- 12a. Η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.
- 12b. Η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και την αρίστευση.
- 12c. Η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση στόχων.
- 12d. Οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική

ΣΥΝΟΛΟ

13. Σε ποιο από τα ακόλουθα θα θέλατε να δίνει έμφαση το Νοσοκομείο?
(Κατανείμειτε το ποσό των 100 μονάδων στις 4 προσεγγίσεις αποδίδοντας περισσότερες μονάδες σε αυτό που θα θέλατε να ισχύει περισσότερο)

- 13a. Στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν.
- 13b. Στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.
- 13c. Στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων είναι επικρατούσα αρχή.
- 13d. Στη νομιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.

ΣΥΝΟΛΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις (επιλέξτε με X την κατάλληλη επιλογή)

1. Ποιο το φύλο σας ?

Αντρας

Γυναίκα

2. Ποια η ηλικία σας ?

25 – 35

- 35 – 45
- 45 – 55
- 55 και άνω
3. Τι εκπαίδευση έχετε ?
- Πρωτοβάθμια
- Δευτεροβάθμια
- Τριτοβάθμια
4. Αν είστε τελειόφοιτος Σχολής της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης ποια Σχολή έχετε παρακολουθήσει?
.....
5. Είστε κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών?
- Ναι
- Όχι
6. Πόσο χρόνια προϋπηρεσία έχετε στον Νοσοκομειακό τομέα?
- Λιγότερα από 1
- 1 – 3
- 3 – 8
- 8 – 15
- 15 – 23
- 23 και πάνω
7. Έχετε εργαστεί σε άλλο Νοσοκομείο?
- Ναι
- Όχι
8. Ποια η θέση σας στο Νοσοκομείο όπου εργάζεστε?
- Διοικητικό προσωπικό
- Νοσηλευτικό προσωπικό
- Ιατρικό προσωπικό